



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku  
Evaluation of the Competitiveness of Manufacturing Company

Student: Bc. Michaela Ščurková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Ščurková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of Manufacturing Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
  3. Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.  
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.  
WIT, de Bob and Ron MEYER. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. 3rd. ed. Croatia: Zrinski, 2010. 490 p. ISBN 978-1-4080-1899-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

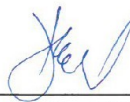
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

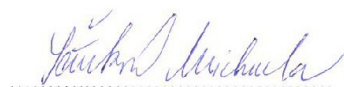


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 22.04.2016



Bc. Michaela Ščurková

## Obsah

|       |                                                                   |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | Úvod .....                                                        | 6  |
| 2.    | Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti.....     | 8  |
| 2.1   | Základní pojmy .....                                              | 8  |
| 2.1.1 | Podnikatel .....                                                  | 8  |
| 2.1.2 | Podnik.....                                                       | 9  |
| 2.1.3 | Podnikatelské okolí .....                                         | 9  |
| 2.1.4 | Konkurence.....                                                   | 10 |
| 2.1.5 | Konkurenceschopnost.....                                          | 11 |
| 2.1.6 | Podnikatelský potenciál.....                                      | 11 |
| 2.1.7 | Konkurenční síla.....                                             | 11 |
| 2.2   | Vybrané přístupy konkurenceschopnosti .....                       | 14 |
| 2.2.1 | Konkurenceschopnost dle Portera .....                             | 14 |
| 2.2.2 | Konkurenceschopnost dle J. Jiráska .....                          | 16 |
| 2.2.3 | Konkurenceschopnost dle P. Kotlera .....                          | 17 |
| 2.2.4 | Moderní pojetí konkurenceschopnosti - model IDINMOSU .....        | 18 |
| 2.2.5 | Konkurenceschopnost dle Pollaka.....                              | 19 |
| 2.3   | Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku..... | 21 |
| 2.4   | Analýza podnikatelského prostředí.....                            | 22 |
| 2.4.1 | Finanční analýza .....                                            | 23 |
| 2.5   | Analýza silového pole inovací .....                               | 31 |
| 2.6   | Postupové kroky v rámci diplomové práce.....                      | 32 |

|       |                                                                     |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 3.    | Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku.....              | 34 |
| 3.1   | Charakteristika společnosti HUPL CZ, s.r.o.....                     | 34 |
| 3.1.1 | Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti..... | 37 |
| 3.2   | Vybraná konkurenční firma LABARA, s. r. o.....                      | 37 |
| 3.3   | Analýza podnikatelského prostředí.....                              | 38 |
| 3.3.1 | Hodnocení vnitřních a vnějších faktorů.....                         | 40 |
| 3.3.2 | Strategie vyplývající ze syntézy výsledků SWOT analýzy .....        | 42 |
| 3.4   | Finanční analýza .....                                              | 43 |
| 3.4.1 | Ukazatele rentability.....                                          | 43 |
| 3.4.2 | Ukazatele aktivity .....                                            | 44 |
| 3.4.3 | Ukazatele zadluženosti .....                                        | 45 |
| 3.4.4 | Ukazatele likvidity.....                                            | 46 |
| 3.5   | Metoda Harryho Pollaka .....                                        | 47 |
| 3.6   | Analýza silového pole inovací .....                                 | 50 |
| 3.6.1 | Postupové kroky realizace analýzy silového pole .....               | 50 |
|       | Obr. 3.1 Analýza silového pole .....                                | 52 |
| 4.    | Shrnutí, návrhy a doporučení .....                                  | 55 |
| 4.1   | Shrnutí.....                                                        | 55 |
| 4.2   | Návrhy a doporučení.....                                            | 57 |
| 4.2.1 | Systém splácení pohledávek.....                                     | 57 |
| 4.2.2 | Účast na zahraničních veletrzích .....                              | 57 |
| 4.2.3 | Certifikace systému řízení .....                                    | 58 |

|       |                                                 |    |
|-------|-------------------------------------------------|----|
| 4.2.4 | Doporučení ve finanční výkonnosti.....          | 59 |
| 4.2.5 | Kalkulátor finanční situace podniku.....        | 60 |
| 4.2.6 | Projekt na podporu životního prostředí .....    | 61 |
| 4.2.7 | Zakoupení nového technologického zařízení ..... | 61 |
| 5.    | Závěr.....                                      | 65 |
|       | Seznam použité literatury .....                 | 66 |
|       | Seznam zkratk.....                              | 69 |
|       | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce   |    |
|       | Seznam příloh                                   |    |
|       | Přílohy                                         |    |

# 1. Úvod

V současné době konkurence již není neznámým pojmem, a proto se podniky snaží, čím dál tím více analyzovat své konkurenty na trhu, a zároveň aspirují k vyhledávání konkurenčních výhod, kterými budou disponovat proti svým rivalům. V konkurenčním prostředí dochází ke každodenním střetům, ať už z hlediska získávání nových zákazníků, z hlediska nabízené produkce či z hlediska výrobních nákladů, což může znamenat velké riziko nebo existenční ohrožení samotné firmy. Konkurence je v dnešní době velká a schopnost firem uspět v konkurenčním prostředí není jednoduchá. Klíčem úspěchu je vyrovnat se nebo nalézt konkurenční výhodu oproti svým soupeřům. Na druhou stranu neexistence konkurence by vedla pravděpodobně ke stagnaci rozvoje, jelikož právě konkurence by nepředstavovala pro samotný podnik potřebu inovovat a rozvíjet se.

Konkurenceschopnost lze považovat za základní měřítko pro posuzování ekonomické úspěšnosti firem. Jinými slovy konkurenceschopnost představuje schopnost podniku prosadit se v určitém oboru nebo na určitém trhu. Proto je pro samotný podnik důležité najít a využít konkurenční výhodu proti své konkurenci, ale zároveň je důležité, aby si společnosti monitorovaly svou konkurenci prostřednictvím srovnávání cen produktů nebo poskytovaných služeb. Jedině tak může být podnik úspěšný, a tudíž se může připravit na silnější obranu a zajistit si odlišení vůči konkurenci.

První část práce je zaměřena na vymezení teoretických hledisek samotné konkurence, dále jsou popsány vybrané teoretické přístupy ke konkurenci a metody, které povedou k posouzení konkurenceschopnosti. Ve druhé části, na základě vymezených teoretických pojmů, jsou realizovány samotné metody k posouzení konkurenceschopnosti. Na základě uskutečněných analýz je poté přistoupeno k posouzení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku, přičemž jsou stanovena opatření a doporučení, která vedou k posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku. Vybraný podnik se zaměřuje na výrobu elektroizolačního materiálu, hutního materiálu a plotových systémů. K vymezení současného stavu vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí bude aplikována SWOT analýza. Životaschopnost podniku bude ověřena metodou Harryho Pollaka. Následně ke zhodnocení finanční výkonnosti podniku bude



realizována finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Zároveň zhodnocení finanční výkonnosti bude srovnáno se zhodnocením finanční výkonnosti vybrané konkurenční firmy. Při uskutečňování výrobní činnosti u vybrané firmy je kladen důraz na realizaci inovací, proto budou vymezeny prostřednictvím analýzy silového pole nové možnosti změn v oblasti technologického zařízení.

## **2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti**

Následující kapitola definuje základní pojmy a charakteristiky vztahující se k problematice konkurenceschopnosti. Je nezbytnou součástí tyto pojmy definovat, neboť napomohou k lepšímu porozumění samotné problematiky, a zároveň napomohou k utvoření jednodušší představy o konkurenceschopnosti. Dále jsou v této kapitole charakterizovány jednotlivé metody a postupy sloužící ke zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

### **2.1 Základní pojmy**

Obsahem této podkapitoly je teoretické vymezení základních pojmů vztahujících se k problematice konkurenceschopnosti. Konkrétně tato podkapitola objasňuje pojmy jako jsou podnikatel, podnik, podnikatelské okolí, konkurence, konkurenceschopnost, podnikatelský potenciál a konkurenční síla.

#### **2.1.1 Podnikatel**

Samotné slovo „podnikatel“ pochází z francouzského jazyka (entrepreneur) a ve svém překladu znamená zprostředkovatel či prostředník. Pro samotný výraz existuje několik definic například dle Veber (2012) lze za podnikatele považovat osobu, která realizuje podnikatelské aktivity s určitým rizikem ztráty či rozšíření vlastního kapitálu. Nebo lze za podnikatele označit osobu, která je schopna rozpoznat dané příležitosti a dokáže využívat prostředky a zdroje k dosažení stanovených cílů s ochotou podstoupit tomu odpovídající určitá rizika.

Stát se podnikatelem z právního hlediska není nic složitého, ale aby se člověk stal opravdovým podnikatelem, musí k tomu mít jisté předpoklady, mezi které patří například:

- umění podstupovat rizika,
- umění zabezpečovat finanční zdroje potřebné k podnikání,
- být způsobilý organizovat podnikatelské aktivity a zároveň rozumět předmětu podnikání,
- umění nalézat příležitosti a určovat nové cíle,
- disponovat osobními předpoklady – sebedůvěra, schopnost učit se novým věcem, dlouhodobé nasazení, umět motivovat a vést lidi, apod.

Dle Občanského zákoníku lze pojem „podnikatel“ definovat následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Občanský zákoník, 2014, § 420)

### **2.1.2 Podnik**

Pojem podnik lze vysvětlit jakožto veškeré subjekty, které vykonávají hospodářskou činnost, bez ohledu na jejich právní formu. Ke zmiňovaným subjektům patří především obchodní společnosti či sdružení, která běžně provozují hospodářské činnosti. Rovněž zde patří osoby, které jsou samostatně výdělečně činné a v neposlední řadě to jsou rodinné podniky, které vykonávají řemeslné či jiné činnosti.

Každý podnik se vyznačuje určitými kvantitativními, ale i kvalitativními znaky, které napomáhají rozdělit podnik podle různých kritérií. Do kvantitativních parametrů lze zařadit např. počet zaměstnanců, roční obrát, přidanou hodnotu či hodnotu aktiv podniku. Dle Českého statistického úřadu, malý podnik nezaměstnává více než 10 pracovníků, Mikoláš (2000) ve své knize označuje malý podnik za takový, jehož přidaná hodnota nepřekročí 2 mil. Kč a dle směrnice Evropské unie lze za malý (mikro) podnik považovat takový, jehož roční obrát a bilanční suma nepřekročí hranici 2 mil. eur.

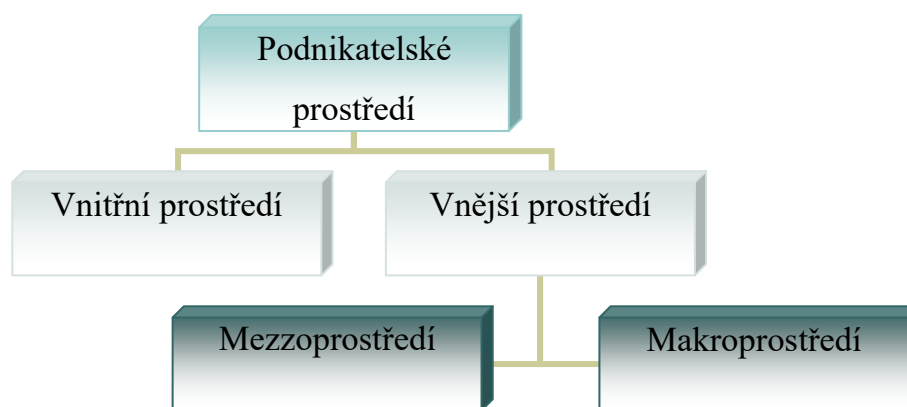
Jak ve své knize uvádí Mikoláš (2000), malý podnik se po kvalitativní stránce vyznačuje především tím, že vlastník podniku je zároveň i hlavním manažerem. Stěžejním pilířem pro finanční řízení je optimalizace peněžního toku (cash-flow) a v neposlední řadě dochází k obnově sociálně pracovního potenciálu.

### **2.1.3 Podnikatelské okolí**

Za okolí podniku dle Dvořáček, Slunčík (2012) lze považovat vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku, a zároveň lze okolí chápat jako stimuly, které ovlivňují daný podnik, popřípadě které může samotný podnik ovlivnit. Zpravidla okolí, v němž se podnik nachází, má silnější vliv na podnik, zatímco možnost ovlivnit okolí ze strany podniku, je daleko nižší. Znalost podnikatelského okolí přispívá zejména k pochopení vztahů v rámci daného okolí, ke schopnosti adaptovat se v rámci okolí a k eventuálnímu využití možností, jak dané okolí ovlivnit. Podnikatelské okolí či podnikatelské prostředí lze chápat jako soubor podstatných vlivů, které působí na podnikatele, podnik a podnikání.

Dle obrázku 2.1 lze podnikatelské prostředí rozdělit na vnější a vnitřní (mikropodnikatelské) prostředí, přičemž vnější prostředí lze dále rozčlenit na makropodnikatelské a mezzopodnikatelské. Vnitřní okolí podniku je charakteristické silami, které může samotný podnik ovlivnit. Mezi tyto síly lze např. uvést faktory práce, kapitálu, vstupy do podnikatelského procesu, aj. Vnější podnikatelské prostředí zahrnuje takové faktory, které působí na podnik, ale podnik tyto faktory nemůže ovlivnit. Mezi makrofaktory je možné zahrnout např. výkon ekonomiky, inflaci, zaměstnanost, politickou stabilitu, apod. Zatímco mezzopodnikatelské prostředí je charakteristické přírodními a ekologickými prvky, technickou a dopravní infrastrukturou, aj., jak ve své knize uvádí Kašík (1998).

Obr. 2.1 Schéma podnikatelského prostředí



Zdroj: zpracováno dle publikace Keřkovský, Vykypl (2006, s. 43)

#### 2.1.4 Konkurence

Tento pojem bývá ve slovnících překládán jako soutěžení, soupeření, hospodářská soutěž, anebo taktéž nalezneme pojem rivalita, která je mezi firmami na trhu. Je důležité si uvědomit, že konkurence není pouze o jednom subjektu, nýbrž je založena na vztahu dvou konkurentů. Pro pochopení a zjednodušení lze říci, že konkurence je soupeření mezi konkurenčními firmami.

Podle Mikoláše (2011) existují minimálně dva předpoklady, které musí konkurent splňovat, aby mohl proniknout do konkurenčního vztahu. Konkurent musí splňovat:

- 1) musí mít konkurenční zájem, což znamená, že musí projevovat zájem vstoupit do konkurenčního prostředí,
- 2) musí být konkurenční, tzn. být konkurenceschopný.

### **2.1.5 Konkurenceschopnost**

Tento výraz lze definovat jako schopnost podnikatelských subjektů obstát na daném trhu, přičemž samotná konkurenceschopnost je spojována s podnikatelským potenciálem firmy, a je nutné rozlišovat, jestli se jedná o konkurenceschopnost na mikroekonomické nebo na makroekonomické úrovni, a dále jestli se jedná o konkurenceschopnost firmy v rámci trhu. Jednodušeji řečeno je tento pojem používán pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky nebo je spojován s převahou dané firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, jak popisuje Marinič (2008).

### **2.1.6 Podnikatelský potenciál**

Obecně lze říci, že potenciál se považuje za základní aspekt spontánního řádu podnikání. Samotný význam pojmu potenciál se ukrývá pod slovy síla, moc, schopnost či mohutnost. Potenciál v oblasti podnikání se nemusí týkat pouze samotného podnikatele, nýbrž podniku i samotného podnikatelského prostředí. Dle Mikoláše (2011) lze konstatovat, že podnikatelský potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a co by mohlo, resp. co by mělo být. Tento potenciál lze označit i za jakousi změnu, která může vyvolat jednak odpor ke změně a jednak může vyvolat příležitost ke znásobení této změny. Této změně, resp. potenciálu by se podnikatelé neměli bát či vyhýbat, naopak by tato změna měla vyvolat jakýsi pohyb kupředu.

### **2.1.7 Konkurenční síla**

Konkurenceschopnost podniků je přeměňována do formy konkurenční síly, přičemž konkurenční sílu ovlivňuje více faktorů, jejichž výsledkem a vzájemným působením dochází k vývoji odlišné velikosti konkurenční síly (Mikoláš 2011). Samotní majitelé či vedení podniků musí řešit otázky strategického rozhodování, což znamená, že hledají odpověď na otázky např., které faktory určují konkurenční sílu podniku, jak změřit konkurenční sílu firmy nebo jak obstát v rámci konkurence. Míru konkurenční síly můžeme zjistit dvěma přístupy, kdy první přístup zahrnuje měření výkonnosti podniku, které je založené na hodnotě podniku a finančním kapitálu společnosti. Tento přístup je založený na poměrování výstupů ke vstupům, přičemž konkurenční síla je posuzována z hlediska minulosti, tzn., že je posuzována dle dosažených výsledků v minulosti. Výsledkem tohoto přístupu je rozdělení posuzovaných společností do tří kategorií, jimiž

jsou nejhodnotnější, největší nebo finančně nejsilnější společnosti. Druhý zmiňovaný přístup spočívá v posuzování konkurenční síly z hlediska lidského, procesního a zájmového potenciálu. U tohoto přístupu nestačí zohlednit pouze finanční kapitál společnosti, tudíž konkurenční síla je měřena z hlediska podnikatelského potenciálu.

Jak ve své knize uvádí Mikoláš (2011) konkurenční síla může být označována pojmy konkurenční výhoda (competitive advantage), konkurenční silná stránka (competitive strength) nebo konkurenční energie (competitive power).

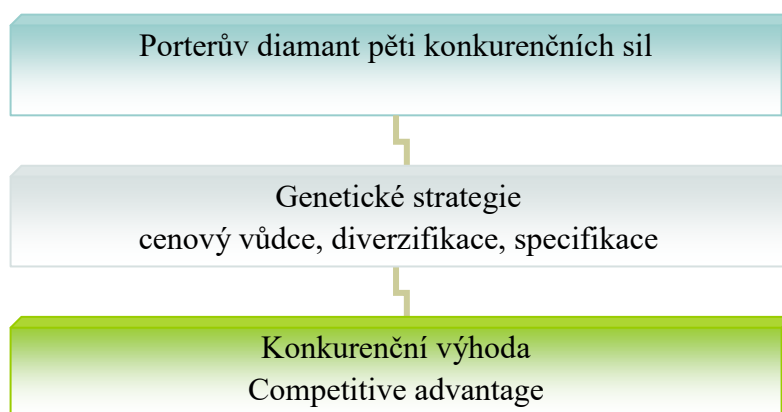
Různí autoři ve svých odborných publikacích definují konkurenční sílu odlišnými způsoby. Tyto odlišnosti lze spatřovat např. u autorů:

- a) M. E. Portera,
- b) M. C. Burkeho,
- c) T. Fujimota,
- d) model IDINMOSU.

ada) Pojetí konkurenční síly dle M. E. Portera

Na obrázku 2.2 je patrné, že u tohoto pojetí má konkurenční síla podobu konkurenční výhody, přičemž tuto výhodu lze vytvořit pomocí genetických strategií. Konkurenční výhoda je určována pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Obr. 2.2 Pojetí konkurenční síly dle M. E. Portera

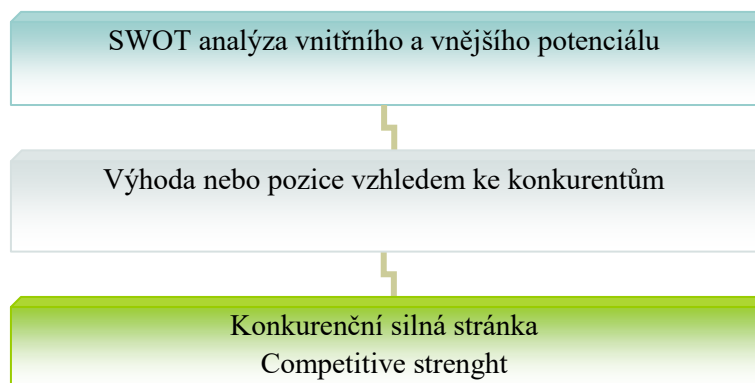


Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš a kol. (2011, s. 218)

adb) Pojetí konkurenční síly dle M. C. Burkeho

Konkurenční síla dle Burkeho má podobu konkurenční silné stránky, viz Obr. 2.3, která je výsledkem SWOT analýzy vnitřního a vnějšího podnikatelského prostředí.

Obr. 2.3 Pojetí konkurenční síly dle M. C. Burkeho



Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš a kol. (2011, s. 218)

adc) Pojetí konkurenční síly dle T. Fujimota

V rámci tohoto pojetí je konkurenční síla chápána jako výsledek poslední vývojové fáze konkurenceschopnosti, jak lze vidět na obrázku 2.4, což znamená, že firma je schopná samostatně vytvářet inovace a stát se vůdcem na daném trhu. Příčina vzniku tohoto přístupu byla inspirace japonského managementu ve společnosti Toyota.

Obr. 2.4 Pojetí konkurenční síly dle T. Fujimota

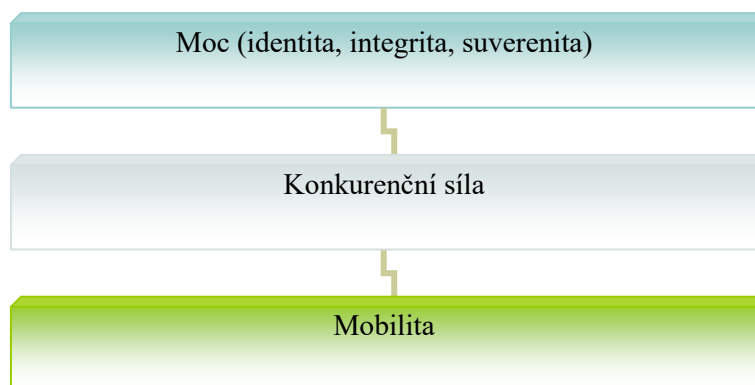


Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš a kol. (2011, s. 219)

add) Pojetí konkurenční síly dle modelu IDINMOSU

Z obrázku 2.5 vyplývá, že konkurenční síla je určována prostřednictvím míry mobility firmy (produktivní systém) a prostřednictvím míry moci (syntéza identity, integrity, suverenity). Model IDINMOSU umožňuje komplexnější pohled na konkurenční sílu a klade důraz především na identitu, integritu, mobilitu a suverenitu podniku.

Obr. 2.5 Pojetí konkurenční síly dle modelu IDINMOSU



Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš a kol. (2011, s. 219)

## 2.2 Vybrané přístupy konkurenceschopnosti

Tato kapitola pojednává o přístupech ke konkurenceschopnosti dle jednotlivých autorů. Vybranými autory jsou Michael Porter, Jaroslav Jirásek, Philip Kotler, Zdeněk Mikoláš a Harry Pollak. Každý z uvedených autorů nahlíží na konkurenceschopnost odlišnými způsoby, které jsou v této kapitole podrobně popsány.

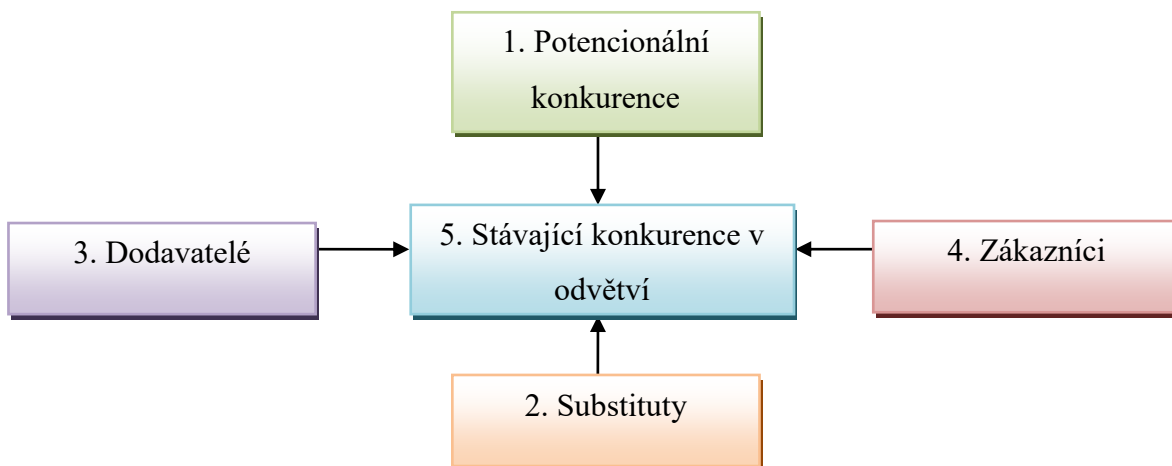
### 2.2.1 Konkurenceschopnost dle Portera

Michael Porter je autorem Porterova modelu pěti konkurenčních sil, díky němuž lze vysvětlit konkurenční chování subjektů, které je zapříčiněno vlivem tržních okolností. V jakémkoliv odvětví, ať už se jedná o tuzemské či zahraniční nebo se jedná o odvětví výrobků či služeb, mají pravidla konkurence podobu pěti dynamických konkurenčních faktorů. Mezi tyto faktory patří vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků (služeb), vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a v neposlední řadě k těmto faktorům patří samotní konkurenti v příslušném odvětví, viz Obr. 2.6. Výše zmíněné faktory lze označit i za hybné síly konkurence, které díky společnému a vzájemnému



působení rozhodují o schopnostech firem vytěžit z investic takové míry zisků, které dokážou převýšit cenu vloženého kapitálu (Porter, 1993).

Obr. 2.6 Konkurenční síly dle M. Portera



Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš (2005, s. 69)

1. Potenciální konkurence – tato konkurence spočívá v nově vstupující firmě na daný trh a to za předpokladu, že stávající výrobci dosahují výnosů, a zároveň vstup na trh nemá žádné bariéry pro nově příchozí podnik. Rychlost vstupu nových firem na trh je zpravidla ovlivněna dvěma typy bariér. Prvním typem bariéry je bariéra strategická, kdy stávající výrobci dělají všechno proto, aby ukázali, že jejich trh je pro nové konkurenty neatraktivní. Druhý typ bariéry lze označit za bariéru strukturální, což znamená, že nově příchozí konkurenti nemají dostatečnou požadovanou výrobní kapacitu, nejsou kapitálově silní, popřípadě nedisponují potřebnými znalostmi a zkušenostmi.

2. Substituty – představují výrobky, které jsou funkčně nahraditelné s produkty stávajících výrobků. Nebezpečí využití substitutů nastává v okamžiku, kdy zákazníci začínají reagovat pružněji, tzn., že zákazník preferuje substituty v okamžiku, kdy cena a kvalita substitutu se zlepšuje v poměru k původnímu výrobku nebo kdy lze jednoduše přejít od současných výrobků k substitutům např. z hlediska ceny.

3. Dodavatelé – mají možnost určovat si podmínky vůči odběratelům. Mezi vyjednávací síly dodavatelů, které ve své knize uvádí Mikoláš (2005), lze zařadit např. dodávky jedinečného produktu a dodávky polotovarů, které jsou klíčové pro konečnou kvalitu výrobku, opatření na změnu dodavatele, zvýšení stupně konkurence, apod.

4. Zákazníci – vyjednávací síla zákazníků závisí na následujících faktorech: počet zákazníků, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciacce produktu, stupeň koncentrace zákazníka a citlivost na kvalitu produktu.

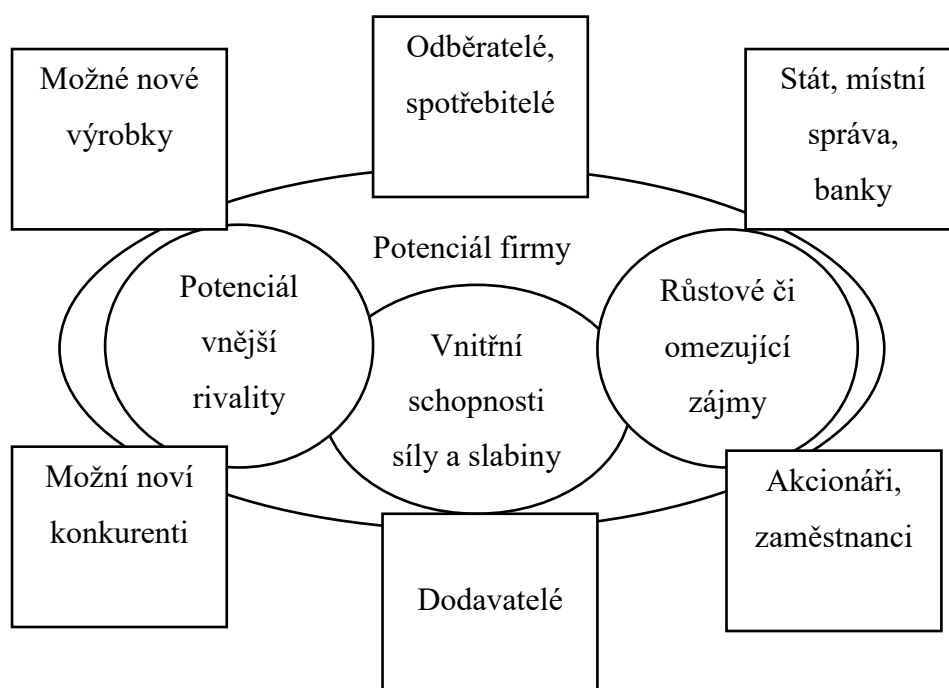
5. Stávající konkurence v odvětví – mezi konkurencí podnikající ve stejném odvětví a na stejném trhu, se odehrává konkurenční boj, popř. soutěž, přičemž tento konkurenční boj je ovlivňován následujícími faktory:

- Diferenciacce výrobků – čím méně se výrobky diferencují v oblasti kvality, vlastností a tvarů, tím více roste konkurence,
- Stupeň koncentrace – souvisí s počtem výrobců či značek na trhu. Čím je větší počet výrobců, tím je větší stupeň koncentrace, a tím je i konkurence ostřejší,
- Struktura nákladů – při klesajících nákladech podniku na produkci získává podnik konkurenční výhodu plynoucí ze schopnosti více ovlivnit konečnou cenu produkce oproti ostatním podnikům,
- Rostoucí výrobní kapacita – konkurence bude intenzivní v případě, kdy nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit,
- Změna velikosti trhu – pokud bude docházet ke zvětšování trhu, bude docházet k oslabení konkurence a naopak,
- Bariéry vstupu – konkurence se zvyšuje v případě, kdy pro dodavatele je obtížné odstoupit z trhu.

### **2.2.2 Konkurenceschopnost dle J. Jiráka**

Jaroslav Jirásek svou koncepci sil působících na konkurenční strategii rozděluje na dvě oblasti, vnitřní a vnější síly. Mezi vnější síly zahrnuje dodavatele, odběratele (spotřebitele), možné nové výrobky, možní noví konkurenti, stát (místní správa, banky), akcionáře (vlastníky) a zaměstnance. Do vnitřní konkurenční síly pak zahrnuje zejména růstové či omezující zájmy, vnitřní schopnosti, síly, slabiny a potenciál vnější rivality (akceptace konkurence). Model konkurenčních strategie je znázorněn na níže uvedeném obrázku 2.7.

Obr. 2.7 Koncept sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska



Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš (2005, s. 72)

V modelu konkurenční strategie dle J. Jiráska lze pozorovat nový aspekt, kterým je reflexe působení vnějších sil ve vnitřním prostředí. Tento prvek představuje rozšíření významu strategického potenciálu firmy.

### 2.2.3 Konkurenceschopnost dle P. Kotlera

Teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera navazuje na přístupy M. E. Portera, popř. J. Jiráska. Autor v rámci definice konkurenční strategie, vychází z tržní pozice firmy a ve své teorii definuje čtyři pozice konkurence a jim odpovídající příslušné strategie.

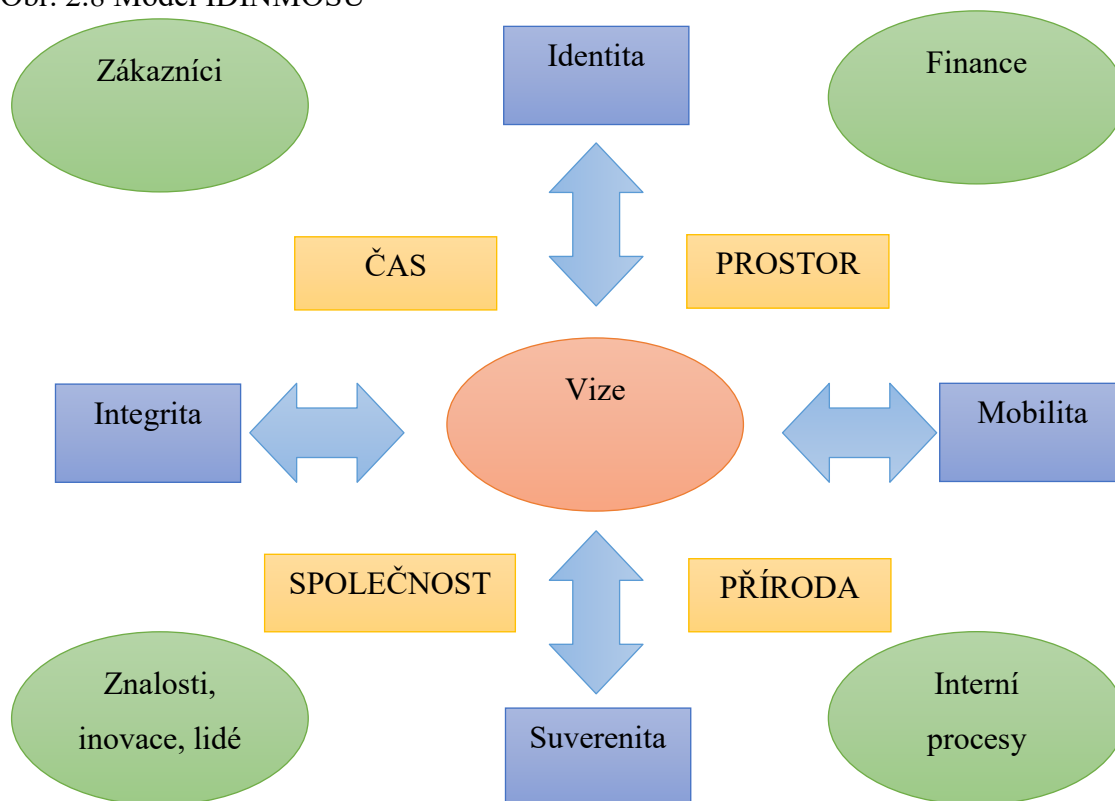
- Vedoucí firma na trhu – dodavatel zaujímá min. 40 % trhu, tzn., že má dominantní či významné postavení na trhu a zpravidla tento trh i vede a určuje tržní podmínky. Ostatní konkurenty předbílá změnami cen, reklamou, zaváděním nových výrobků, apod.,
- Tržní vyzyvatel – do této tržní pozice lze zařadit firmy, které mají výrazné postavení na trhu, zpravidla využívají ofenzivní strategii a hledají slabiny v cenách nebo službách konkurenta,
- Následovatel – tato pozice je specifická tím, že dodavatel následuje vedoucí firmu na trhu, vyhýbá se konkurenčním střetům a má menší podíl na trhu,

- Výklenkář – za „výklenkáře“ lze označit ty, kteří mají snahu hledat „výklenky“ (mezery) na daném trhu. Snaží se pokrýt takové části trhu, na které samotní dodavatelé zapomínají, rovněž se snaží vyhýbat konkurenčním střetům a zaměřují se na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku (Mikoláš 2005).

#### **2.2.4 Moderní pojetí konkurenceschopnosti - model IDINMOSU**

Model IDINMOSU se zaměřuje na netradiční prvky konkurenceschopnosti, přičemž v minulosti těmto netradičním aspektům nebylo věnováno tolik pozornosti, jak je tomu v současné době. Zmíněný model zahrnuje kategorie identity, integrity, mobility a suverenity. Identitu společnosti lze definovat jako soubor interních a externích znaků, které stanovují postavení samotné firmy v prostředí, ve kterém působí. Souhrnně tedy identita představuje poslání, roli a vlastní obraz firmy. Druhým znakem v modelu IDINMOSU je integrita firmy, která je ovlivňována dvěma skupinami protichůdných faktorů. Na straně jedné se nachází pružnost a dynamičnost vyjádřená vlastní osobitostí jednotlivých zaměstnanců a složek v rámci společnosti. Na straně druhé působí spojení individuálních složek s firmou jako celkem, tedy určitá soudržnost a spolupráce. Mobilita představuje schopnost podniku umět reagovat na působení vnitřních a vnějších podnětů v rámci podnikatelského prostředí. Prostřednictvím mobility podniku dochází k přizpůsobení se v rámci času a prostoru, ve společnosti dochází ke změnám vztahů a činností. Zjednodušeně tedy lze mobilitu charakterizovat jako schopnost podniku reagovat na vnitřní a vnější podněty. Posledním znakem modelu IDINMOSU je suverenita, která vyjadřuje postavení firmy v podnikatelském prostředí, což znamená, že je firma schopna se účelně a účinně rozhodovat v rámci svého vývoje. Následně tato rozhodnutí efektivně realizuje (Mikoláš 2005).

Obr. 2.8 Model IDINMOSU



Zdroj: zpracováno dle publikace Mikoláš a kol. (2011, s. 201)

Z obrázku 2.8 vyplývá, že jádrem konkurenceschopnosti každé firmy, je vize a strategie podniku. Za základní faktory podnikatelského prostředí lze označit přírodu (živá i neživá), lidskou společnost, prostor (v nejširším pojetí) a čas, tyto faktory jsou externím zdrojem konkurenceschopnosti firmy. Vnitřní atributy konkurenceschopnosti představují lidský, procesní, finanční a obchodní potenciál firmy.

### 2.2.5 Konkurenceschopnost dle Pollaka

Přístup ke konkurenceschopnosti dle Harryho Pollaka se odlišuje oproti výše uvedeným přístupům tím, že Pollakovo pojetí ke konkurenceschopnosti se skrývá za problematikou životaschopnosti upadajících podniků. Tento přístup je založen na autorově osobní zkušenosti, kterou získal během své praxe v oblasti revitalizace upadajících podniků v západní Evropě. Zajímavostí tohoto přístupu je samotný pohled na hodnocení, který je založený na současných a budoucích charakteristikách podniku. Snahou je odhadnout trend a na základě tohoto trendu predikovat budoucnost, přičemž životaschopnost podniku je udržována nepřetržitou inovací. Pod nepřetržitou inovací si lze

představit nahrazování činností, které jsou již na ústupu, činnostmi novými, což znamená, že dle Pollak (2003) lze za zdravý hospodářský podnik považovat takový podnik, u něhož nejsou pochyby o jeho budoucnosti.

Metoda je založena na subjektivních výsledcích, což může pro mnohé znamenat patřičnou nevhodnost této metody, ale dost často tato metoda přináší pragmatické výsledky, které lze považovat za přijatelné, což představuje splnění účelu této metody.

Tab. 2.1 Výsledné hodnoty vitality podniku

| Výsledné hodnoty vitality podniku |                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 81 - 100 %                        | vitalita téměř zaručena            |
| 61 - 80 %                         | vitalita velmi pravděpodobná       |
| 41 - 60 %                         | vitalita bez zásahu není zajištěna |
| 21 - 40 %                         | podnik je nemocný                  |
| 0 - 20 %                          | podnik je v krizi                  |

Zdroj: zpracováno dle publikace Pollak (2003, s. 28)

Metoda je založena na bodovém ohodnocení deseti klíčových charakteristik, přičemž každá charakteristika má své bodové maximum, viz Tab. 2.2. Body se jednotlivým charakteristikám přidělují dle budoucího vlivu na podnik. Součet bodů se vyjádří jako procentuální podíl, který je považován za ukazatele vitality a následně je porovnáván se stanovenými hodnotami vitality, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.2 Charakteristiky metody H. Pollaka

| Charakteristiky                  | max. bodů | Význam charakteristiky                                    |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------|
| Výzkum trhu cílený na pokrok     | 13        | Nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku              |
| Výrobky odpovídající trhu        | 12        | Další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku |
| Spokojení zákazníci              | 11        | Důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců         |
| Spokojenost finančních účastníků | 11        | Záruka finančních transakcí v budoucnosti                 |
| Poměr k životnímu prostředí      | 11        | Předcházení možným konfliktům v budoucnosti               |
| Kapitálová základna              | 10        | Zdravý základ                                             |
| Výhodná lokalizace podniku       | 9         | Přínos oproti konkurenci                                  |
| Zaměstnanci                      | 8         | Nezanedbatelný přínos pro budoucnost                      |
| Finanční výsledek                | 8         | Důkaz zdravé podnikové politiky                           |
| Spolehliví dodavatelé            | 7         | Při členění v průmyslu důležitý faktor                    |
| Celkem                           | 100       |                                                           |

Zdroj: zpracováno dle publikace Pollak (2003, s. 29)

Při aplikaci této metody je nutné mít na paměti rozdíl mezi vnějším a vnitřním prostředím podniku. U vnitřního prostředí podniku lze provádět kontrolu veškerých činností, které se v rámci tohoto okolí provádějí, přičemž u vnějšího okolí tomu tak není. Budoucnost daného podniku záleží na tom, jak moc je podnik schopen se uplatnit v rámci vnějšího okolí. Toto „uplatnění“ nebude snadno proveditelné, pokud činnosti uvnitř podniku nebudou správně fungovat. O deseti uvedených charakteristikách lze zjistit čtyři následující fakta:

- ve vnějším okolí podniku se nachází právně osm charakteristik,
- význam každé charakteristiky je určen bodovým ohodnocením,
- hodnotitel provádějící bodování přiděluje každé charakteristice příslušné ohodnocení,
- při hodnocení jednotlivých položek dochází k mírným odchylkám v rozmezí 10 – 15 %, ty však nemají na konečný výsledek zásadní vliv.

Uvedená metoda, jež slouží k hodnocení vitality podniků je často kritizována ze tří hledisek, které ve své knize uvádí Pollak (2003):

- jedná se o metodu založenou na subjektivním hodnocení,
- hodnoty přidělené cílovým charakteristikám nejsou správné,
- vlastnosti podniku nejsou správné či neúplné.

## **2.3 Metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Tato podkapitola zahrnuje metody, jež budou aplikovány v praktické části diplomové práce, od výběru jednotlivých metod se bude odvíjet i konkrétního popis daných metod. V této podkapitole bude představena SWOT analýza a finanční analýza, třetí metoda, která napomůže ke zhodnocení konkurenceschopnosti, bude metoda životaschopnosti upadajícího podniku, jejímž autorem je Harry Pollak. Tato metoda byla již blíže popsána v předchozí podkapitole.

## 2.4 Analýza podnikatelského prostředí

Pro identifikaci podnikatelského prostředí bude využita SWOT analýza, jejímž autorem je Albert Humphrey, který na Standfordské univerzitě vedl výzkumný projekt, jehož cílem bylo analyzovat nedostatky a vytvořit nový systém řízení. V rámci tohoto projektu vytvořil týmovou metodu sloužící pro plánování a nazval ji SOFT analýzou, posléze ji přejmenovat na SWOT analýzu.

SWOT analýza je nejčastěji využívána, jakožto metoda strategické analýzy. Pojem SWOT je akronym, který je složen ze čtyř slov. S (strenghts) = silné stránky, W (weaknesses) = slabé stránky, O (opportunities) = příležitosti, T (threats) = hrozby.

Dle (Grasseová, 2010) lze SWOT analýzu definovat následujícím způsobem. SWOT analýza patří k metodám strategických analýz, vychází z vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby). Při provádění SWOT analýzy se lze zaměřit na stav podniku jako celku nebo pouze na jeho části. Dle uvedeného vyplývá, že standardní matice SWOT slouží jako podklad pro generování alternativních strategií, mj. lze analýzu SWOT využít i jako podklad pro definování vizí společností, jako podklad pro zformulování strategických cílů nebo může být nápomocna pro nadefinování a identifikaci kritických oblastí společnosti.

Výsledkem SWOT analýzy je matice, která je složena ze čtyř kvadrantů, viz Tab. 2.3. Je důležité rozlišovat vnitřní a vnější prostředí, jelikož k danému prostředí se přiřazují jednotlivé faktory. V rámci vnitřního prostředí dochází k identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek organizace, kdežto u vnějšího prostředí se posuzují příležitosti a hrozby, které mají vliv na podnik.

Tab. 2.3 Matice SWOT analýzy

| Vnitřní faktory | Slabé stránky                                                                     | Silné stránky                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Vnější faktory  |                                                                                   |                                                                                |
| Příležitosti    | WO strategie "hledání"<br>Překonání slabé stránky<br>využitím příležitosti        | SO strategie "využití"<br>Využití silné stránky ve<br>prospěch příležitosti    |
| Hrozby          | WT strategie "vyhýbání"<br>Minimalizace slabé<br>stránky a vyhnutí se<br>ohrožení | ST strategie<br>"konfrontace" Využití<br>silné stránky k odvrácení<br>ohrožení |

Zdroj: zpracováno dle publikace Grasseová (2010, s. 299)



### 2.4.1 Finanční analýza

Analýzy pro posuzování finanční situace je jednou z nejvyužívanějších nástrojů v rámci posuzování finančního zdraví nebo výkonnosti podniku.

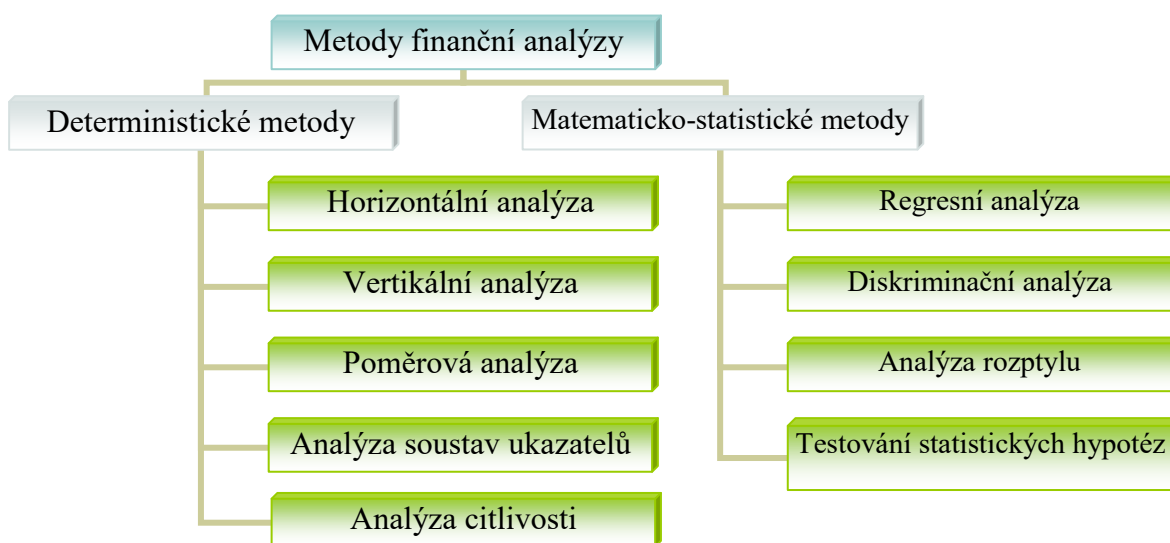
Finanční analýza je považována za metodu, která je využívána k hodnocení finančního hospodaření podniku. V rámci finanční analýzy jsou data tříděna, seskupována, navzájem poměřována a identifikována z hlediska vztahů mezi nimi, a zároveň dochází ke hledání kauzálních souvislostí a je určován jejich vývoj (Sedláček, 2007).

Cílem není pouze posoudit finanční zdraví podniku, nýbrž nalézt jeho silné stránky, které budou představovat silný základ pro budoucí predikci, a zároveň prostřednictvím finanční analýzy nalézt slabé stránky, kterých by se měl podnik vyvarovat, popř. je částečně či úplně eliminovat. Je důležité finanční analýzu provádět minimálně za tři období, aby měla konkrétní vypovídací schopnost.

Podkladem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow, popř. výroční zpráva. Mezi těmito výkazy existuje úzká provázanost, a je zapotřebí během implementace finanční analýzy s těmito výkazy pracovat. Finanční analýza nepředstavuje pouze aplikaci dobře známých postupů, nýbrž představuje cyklus, kdy v každém kroku tohoto cyklu se může objevit důležitá souvislost, která umožní firmu vidět z jiného úhlu pohledu, a zároveň nás donutí některé předchozí kroky revidovat (Kislingerová, 2005).

Finanční analýza může být realizována různými metodami, přičemž tyto metody mohou být různě členěny. Členění metod, které jsou využívány pro finanční analýzu, lze vidět na obrázku 2.9. Jak tvrdí Dluhošová (2008), deterministické metody jsou využívány z velké části pro analýzu odchylek a vývoje za menší počet období, přičemž podkladem pro matematicko-statistické metody jsou údaje z delších časových řad, kdy tyto metody slouží k posouzení faktorů vývoje, determinantů a slouží k určení příčinných (kauzálních) závislostí a vazeb.

Obr. 2.9 Členění metod finanční analýzy



Zdroj: zpracováno dle publikace Dluhošová (2008, s. 70)

Jednou z metod, v rámci diplomové práce, je finanční analýza, která bude zaměřena pouze na poměrové ukazatele. Z tohoto důvodu bude pozornost soustředěna na poměrovou analýzu.

Jádrem finanční analýzy je zejména užití poměrových ukazatelů, neboť umožňují získat rychlý a přehledný obraz o základních finančních prvcích podniku. Důvodem, proč jsou poměrové ukazatele považovány za jádro finanční analýzy, je jejich oblíbenost a rozšířenost použití, a zároveň umožňují získat nenákladný přehled o jednotlivých finančních charakteristikách podniku. Mezi další důvody využívání poměrových ukazatelů, jež ve své knize popisuje Sedláček (2007), lze zahrnout možnost provádět tzv. trendovou analýzu, což znamená analyzovat časový vývoj finanční situace podniku. Dále je možné poměrové ukazatele využít pro komparativní analýzu, která spočívá ve vzájemném porovnávání obdobných firem a v neposlední řadě lze prostřednictvím těchto ukazatelů predikovat budoucí vývoj, umožňující popsat závislosti mezi jevy či klasifikovat stavy. Ve své knize Sedláček (2007) uvádí, že finanční poměrové ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma a více absolutními ukazateli na základě jejich podílu.

V rámci výpočtů poměrových ukazatelů je nutné rozlišovat typy zisků např. podle Mariniče (2008) jsou v rámci poměrových ukazatelů využívány následující kategorie zisku, které lze vyhledat v účetním výkaze zisků a ztrát. Zmíněná kategorie zisků je uvedena v tabulce 2.4.

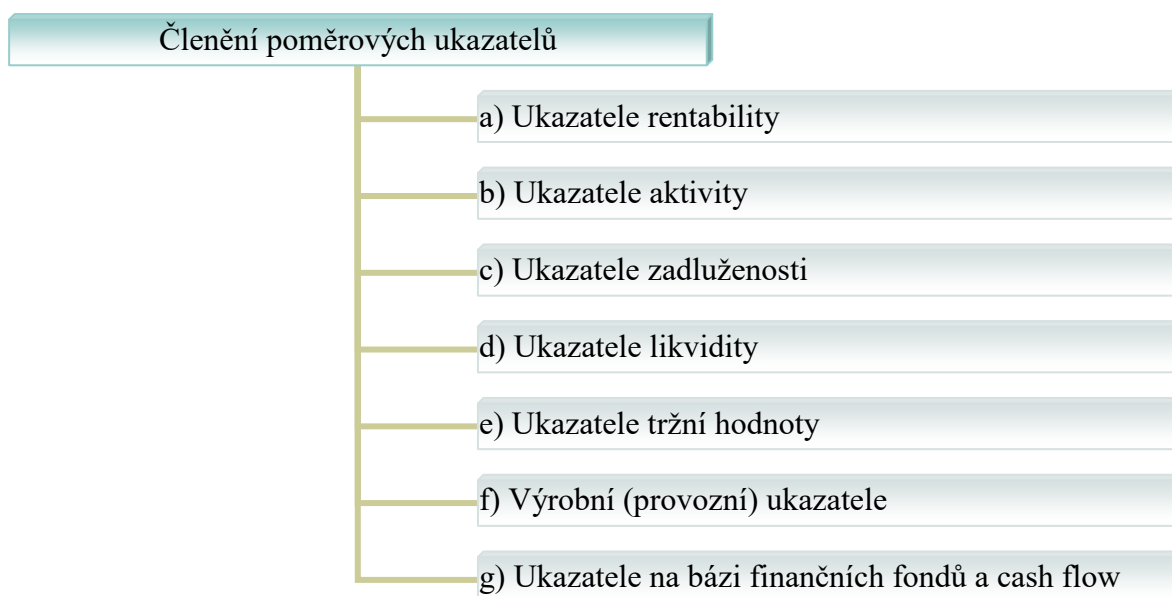
Tab. 2.4 Kategorie zisků

|                                             |
|---------------------------------------------|
| EBITDA (zisk před úroky, odpisy a zdaněním) |
| - odpisy                                    |
| EBIT (zisk před úroky a zdaněním)           |
| - úroky                                     |
| EBT (zisk před zdaněním)                    |
| - daň z příjmů za běžnou činnost            |
| - daň z příjmů za mimořádnou činnost        |
| = EAT (zisk po zdanění - čistý zisk)        |

Zdroj: zpracováno dle publikace Marinič (2008, s. 71)

Poměrové ukazatele se, v rámci finanční analýzy, nejčastěji člení na sedm oblastí. Toto základní členění je zobrazeno na obrázku 2.10.

Obr. 2.10 Typologie poměrových ukazatelů



Zdroj: zpracováno dle publikace Sedláček (2007, s. 56)

#### ada) Ukazatele rentability

Mezi nejsledovanější ukazatele dle Kislingerové (2005) v praxi patří ukazatele rentability a to vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Mezi vybrané ukazatele rentability, dle Dluhošová (2008) zejména patří:

### **Ukazatel rentability aktiv – ROA (Return on Assets)**

Tento ukazatel bývá považován za klíčový z hlediska posuzování rentability podniku. Ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podniku bez ohledu na zdroje, z jakých byla aktiva pořízena.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (1.1)$$

Z hlediska trendu je vhodné, aby ukazatel rentability směřoval k vyšším hodnotám.

### **Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE (Return of Equity)**

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen do podniku jeho vlastníky (společníci, akcionáři, investoři). Prostřednictvím tohoto ukazatele se zjišťuje, zdali vložený kapitál přináší dostatečný výnos, a zdali je tento kapitál využíván s intenzitou, která odpovídá určité velikosti investičního rizika Sedláček (2007).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.2)$$

Trendem u ukazatele ROE je rovněž dosahování vyšších hodnot.

### **Ukazatel rentability tržeb – ROS (Return on Sales)**

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosáhnout zisku při dané velikosti tržeb, jinými slovy lze říci, že ukazatel rentability tržeb udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Dluhošová (2008) Jedná se tedy o schopnost podniku prodávat své produkty/služby za vyšší ceny, anebo vyrábět s nižšími náklady. Tržní úspěšnost podniku se odvíjí nejen od skutečné hodnoty výrobku nebo služby, svou roli zde sehrává i cenová politika, reklama, marketingová strategie, módní vlivy, apod., kdy tyto faktory popisuje ve své knize Sedláček (2007).

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (1.3)$$

I u tohoto ukazatele lze za trend označit dosahování vyšších hodnot.

#### adb) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují míru efektivního hospodaření aktiv, které se nacházejí v podniku. Pokud má podnik víc aktiv, než je účelné a zapotřebí, mohou podniku vznikat zbytečné náklady (např., náklady na skladování, udržování, apod.), a tím pádem podnik přichází o možný zisk. Do této skupiny patří ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, které se používají pro řízení aktiv podniku Dluhošová (2008).

##### **Doba obratu aktiv**

Ukazatel doby obratu aktiv vyjadřuje časový úsek (dny), za který dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}} = (1.4)$$

Doba obratu aktiv by měla být co nejkratší.

##### **Obrátka celkových aktiv**

Obrátka celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku dané společnosti.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} = (1.5)$$

##### **Doba obratu zásob**

Udává počet dní, jež jsou zásoby vázány v podniku do okamžiku jejich spotřeby či prodeje. Jinak řečeno udává počet dnů, za něž se zásoby přemění v hotovost nebo pohledávku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} = (1.6)$$

Doba obratu zásob by měla být postupně zkracována.

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel vyjadřuje časový okamžik, za který jsou průměrně placeny pohledávky. Trend u tohoto ukazatele by měl být co nejkratší, tzn., že by pohledávky společnosti měly být splaceny v co nejkratším možném termínu.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.7)$$

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků se oproti době obratu pohledávek liší pouze v tom, za jak dlouho jsme my jako společnost schopni dostát svým závazkům, tudíž jak dlouho trvá, než společnost zaplatí své závazky.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (1.8)$$

Trendem u ukazatele doby obratu závazků je jeho stabilita.

adc) Ukazatele zadluženosti

Skupina ukazatelů zadluženosti nám udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování. Dále nám říká, v jakém rozsahu podnik využívá cizí zdroje (dluhy) k financování svého podnikání.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost se vypočte jako podíl celkových dluhů (cizí kapitál) k celkovým aktivům společnosti a představuje tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu společnosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (1.9)$$

Ukazatel věřitelského rizika by se měl postupně snižovat.

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Zadluženost vlastního kapitálu (míra zadluženosti) vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem podniku. Dle Dluhošová (2008) by se tento ukazatel měl pohybovat v rozmezí od 80 % do 120 %, toto rozpětí platí zejména u stabilních společností.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1.10)$$

### **Úrokové krytí**

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Sedláček (2009) Pokud se hodnota úrokového krytí rovná 1, znamená to, že na zaplacení úroků bude potřeba celý zisk, což znamená, že se společnost pravděpodobně ocitne ve ztrátových číslech.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (1.11)$$

Pokud se hodnota úrokové krytí rovná 100 %, znamená to, že si podnik vydělá pouze na úroky. Je-li hodnota tohoto ukazatele menší než 100 %, vyjadřuje tento fakt skutečnost, že si podnik nevydělá ani na úroky Dluhošová (2008).

### **Úrokové zatížení**

Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část zisku odčerpají právě úroky. Jak ve své knize uvádí Dluhošová (2008), je vhodné, aby se tento ukazatel postupně snižoval, ale rozhodující je však výnosnost vložených prostředků a úrokové míry.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT} \quad (1.12)$$

add) Ukazatele likvidity

Samotná likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své závazky, blíže ukazatele likvidity porovnávají prostředky, kterými lze platit za závazky, které je nutno zaplatit (Sedláček, 2009). Likvidita souvisí zejména s tím, jak je podnik rychle schopen inkasovat své pohledávky, jak rychle je schopen popř. prodat své zásoby či jiné své aktivum. Mezi nejsledovanější ukazatele likvidity zejména patří:

### **Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)**

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky, tzn., kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by přeměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.13)$$

Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se pohybují v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nikdy by hodnota ukazatele běžné likvidity neměla klesnout pod hodnotu 1.

### **Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)**

Likvidita 2. stupně se snaží odstranit nedostatky běžné likvidity a to tak, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby a ponechává tak jen pohotové prostředky (pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.14)$$

Optimální hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5.

### **Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)**

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit jeho krátkodobé závazky v daném okamžiku. Za peněžní prostředky jsou zde považovány peníze v hotovosti a na běžných bankovních účtech a za ekvivalenty jsou považovány krátkodobé cenné papíry.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.15)$$

Okamžitá likvidita je zajištěna při hodnotě alespoň 0,2.

ade) Ukazatele tržní hodnoty

Výsledky této skupiny ukazatelů jsou důležité nejen pro stávající investory, ale také i pro potencionální investory, kteří svůj klíčový zájem směřují na návratnost svých investovaných prostředků. Návratnosti investic lze dosáhnout dvěma způsoby a to buď prostřednictvím dividend, anebo růstem ceny akcií. Jako příklad ukazatelů, které spadají do této skupiny, lze uvést např. ukazatel čistého zisku na akcii, účetní hodnota akcie či dividendy na akcii, apod.



adf) Výrobní (provozní) ukazatele

Provozní ukazatele se uplatňují především pro vnitřní řízení podniku a napomáhají sledovat a analyzovat vývoj aktivity podniku. Tato skupina ukazatelů je důležitá pro management podniku, který může výsledky ukazatelů zohlednit v rámci řízení podniku. V této skupině ukazatelů se lze často setkat s ukazatelem mzdové produktivity, vázaností zásob na výnosy, nákladovosti výnosů, apod.

adg) Ukazatele založené na finančních fondech a cash flow

Tato skupina ukazatelů se používá k hlubší analýze finanční situace podniku, kdy hlavním záměrem těchto ukazatelů je poměřit vnitřní finanční potenciál. Jak ve své knize uvádí Sedláček (2007), finanční potenciál si lze představit jako schopnost podniku vytvořit finanční přebytky a následně je využít k financování svých potřeb. K analýze finanční situace podniku se používá především ukazatel čistého pracovního kapitálu.

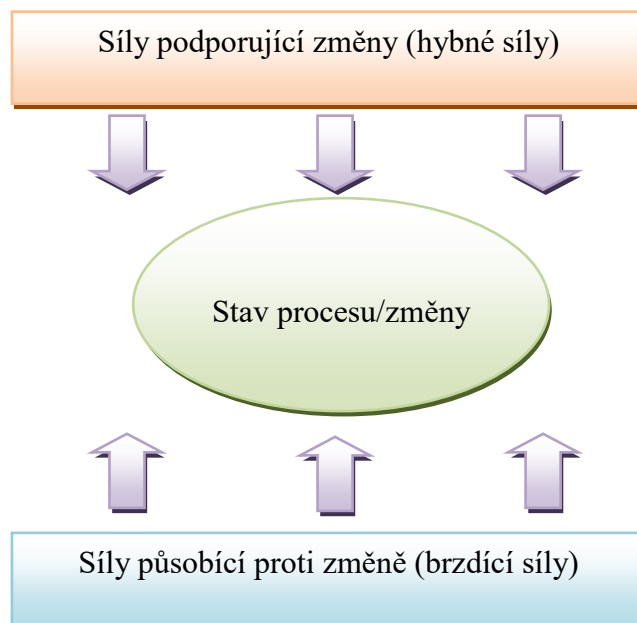
## **2.5 Analýza silového pole inovací**

Za zakladatele této metody se považuje Kurt Lewin, který vytvořil tento model pro řešení problémů v rámci efektivního plánování a zavádění změn v organizacích. Analýza silových polí je koncipována dvěma silami, které proti sobě působí. Na jedné straně stojí brzdící síly, které brání změně, což znamená, že způsobují odpor k realizaci inovace. Na druhé straně stojí hybné síly, které směřují ke změně a danou inovaci podporují v její realizaci. V rámci analýzy se posuzuje intenzita každé z těchto dvou uvedených sil. Mezi brzdící síly mohou patřit např. nedostatečná úroveň informovanosti, strach ze ztráty pozice, osvojená standardní technologie. Naproti tomu lze za hybné síly považovat např. nové technologie, vědecké poznatky, sociální změny, respektive růst konkurence.

Jak ve své knize uvádí Peterková, Ludvík (2015) lze doporučený postup provedení analýzy silového pole inovací popsat následujícími kroky: první krok se týká identifikace problému a jeho popisu, druhý krok zahrnuje popis současného a žádoucího cílového stavu, třetí krok identifikuje hybné a brzdící síly a zároveň dochází k ohodnocení důležitosti a vlivu, ve čtvrtém kroku jsou vybrány podstatné brzdící a hybné síly, poslední pátý krok spočívá v sestavení činností pro vybrané podstatné brzdící a hybné síly.

Princip analýzy silového pole je znázorněn na obrázku 2.11, kde je patrné, že na pomyslném středu se nachází stav žádoucí změny a právě na tento stav působí hybné a brzdící síly.

Obr. 2.11 Princip analýzy silového pole



Zdroj: zpracováno dle publikace Kubíčková, Rais (2012, s. 56)

Jak ve své knize uvádí Kubíčková, Rais (2012), lze tuto metodu považovat za relativně jednoduchou, ale na druhou stranu se u analýzy silového pole vyskytují patřičné nedostatky. Jde např. o subjektivní hodnocení jednotlivých sil nebo existence předpokladu, že daná změna uskutečňuje izolovaně, což znamená bez vlivu ostatních drobných sil, které se mohou v rámci uskutečňování analýzy zdát nepodstatné, ale v průběhu procesu změny se mohou stát zásadními vlivy.

## 2.6 Postupové kroky v rámci diplomové práce

Při hodnocení konkurenceschopnosti budou aplikovány tyto postupové kroky: 1. krok: SWOT analýza, 2. krok: finanční analýza, 3. krok: metoda Harryho Pollaka, 4. krok: analýza silového pole inovací.

1. krok: Sestavení SWOT analýzy bude na základě identifikace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Výsledkem SWOT analýzy bude závěrečná matice, která bude obsahovat závěrečné strategie plynoucí z provedené SWOT analýzy.

2. krok: Provedení finanční analýzy u vybrané společnosti. Finanční analýza bude zaměřena na čtyři skupiny ukazatelů (rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity) a následně budou výsledky finanční analýzy porovnány s výsledky finanční analýzy u konkurenta, konkrétně u společnosti LABARA, s.r.o.

3. krok: Realizace metody podle Harryho Pollaka. Bodové ohodnocení jednotlivých charakteristik provede jeden z majitelů společnosti HUPLCZ, s.r.o. a výsledkem bude stanovení procentuálního podílu vitality podniku, který se dělí do patřičných kategorií dle stanovených hodnot, viz Tab. 2.1.

4. krok: Uplatnění analýzy silového pole inovací, která bude využita pro zhodnocení možné realizace inovace v oblasti technologického zařízení, konkrétně se bude jednat o případné pořízení CNC formátovacího a řezacího stroje.

### **3. Zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku**

V této části, po vymezení podnikatelského subjektu, bude aplikována metoda SWOT, finanční analýza, metoda podle Harryho Pollaka a v neposlední řadě bude aplikována analýza silového pole inovací, všechny uvedené metody by měly napomoci k posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Nedílnou součástí této kapitoly bude rovněž i představení analyzované společnosti.

#### **3.1 Charakteristika společnosti HUPL CZ, s.r.o.**

Společnost HUPL CZ, s.r.o. je společností s ručením omezeným, jejíž sídlo provozovny se nachází v Bílovci, okres Nový Jičín. Vznik společnosti se datuje rokem 2009. Od počátku založení se společnost zabývala maloobchodem s hutním materiálem, elektroizolanty, pryžovými a plastovými výrobky. Postupem času se maloobchod rozšířil na velkoobchod díky spolupráci s ostatními firmami na trhu.

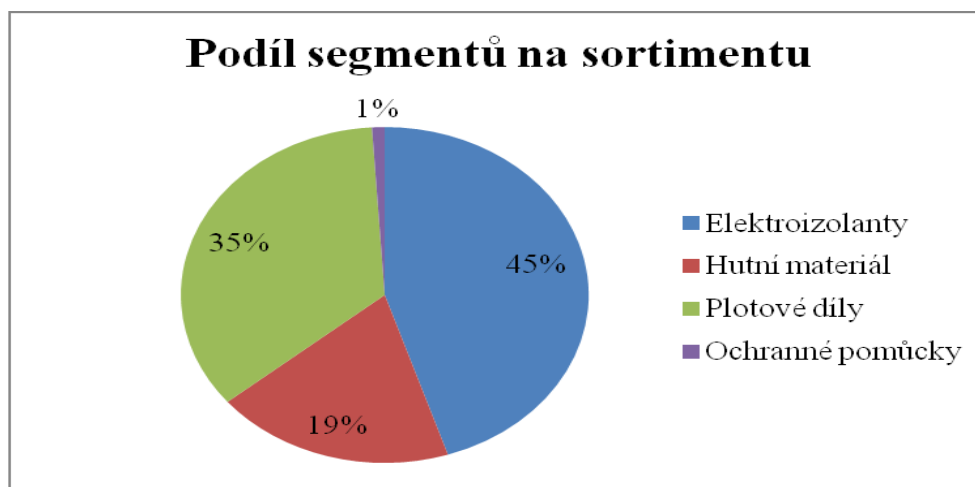
Výše zmíněná společnost zaměstnává celkově jedenáct zaměstnanců, přičemž organizační uspořádání společnosti je uvedeno v příloze 1.

Společnost HUPL CZ, s.r.o. podniká v oblastech zprostředkování velkoobchodu a velkoobchodu v zastoupení, nespecializovaného velkoobchodu a v oblasti maloobchodu v nespecializovaných prodejnách již od samotného vzniku společnosti. Předmětem podnikání je tedy nákup a následný prodej zboží. Do roku 2014 byla zmiňovaná společnost čistě obchodní společností a od roku 2015 se stala i výrobní společností, přičemž výroba se soustřeďuje na opracování elektroizolačních materiálů a plastových výrobků. Společnost HUPL CZ, s.r.o. vyrábí na základě výkresové dokumentace, kterou dodává zákazník. Může se jednat o výrobu sériovou či kusovou. Příkladem takovéto výroby mohou být ozubená kola, těsnící destičky do vlaku či izolační táhla.

Prodejní sortiment společnosti HUPL CZ, s.r.o. je složen z elektroizolantů, plotových dílů a hutního materiálu. Podíl jednotlivých sortimentů lze vidět na grafu 3.1. Společnost se snaží diverzifikovat podnikatelské riziko právě rozdělením svého nabízeného sortimentu. Pletivo a hutní materiál je odebírán zejména od března do října daného roku, jedná se tedy o sezónní sortiment. Naproti tomu elektroizolanty jsou poptávány celoročně,

tím si HUPL CZ, s.r.o. zajišťuje zdroj příjmu právě pro období mezi říjnem a březnem daného roku.

Graf 3.1 Podíl segmentů na sortimentu



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

V tabulce 3.1 a 3.2 lze vidět, jaké materiály společnost zajišťuje, ať už z oblasti elektroizolantů, hutního materiálu či plotových systémů. K rozdílnosti mezi nabízenou produkcí společnosti dochází i tím, že HUPL CZ, s.r.o. dodává elektroizolanty v rámci celé České republiky, produkce pletiva je odebírána zejména zákazníky v Moravskoslezském kraji a hutní materiál je dodáván především pro odběratele v blízkém regionu sídla společnosti HUPL CZ, s.r.o.

Tab. 3.1 Složení elektroizolantů

| Elektroizolanty         |                              |                                |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Izolační desky          | Izolační tyče                | Izolační trubky                |
| Kartit                  | Kartitové tyče               | Kratitové trubky               |
| Textit J                | Textitové tyče               | Textitové trubky               |
| Textit E                | Sklotextitové tyče G10 - ARV | Sklotextitové trubky G10 - ARV |
| Sklotextit G10 - ARV    |                              |                                |
| Sklotextit G11 - 155°C  |                              |                                |
| Csklotextit G11 - 180°C |                              |                                |
| Sklotextit FR 4         |                              |                                |

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hupl.cz](http://www.hupl.cz)

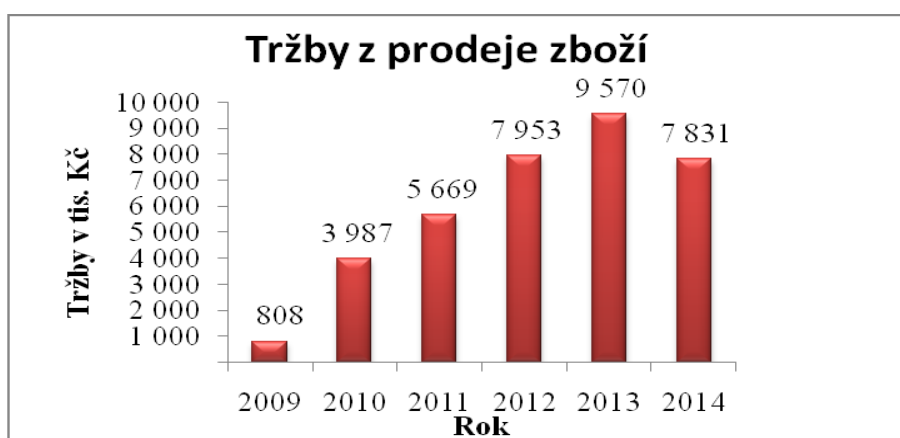
Tab. 3.2 Složení plotových systémů a hutního materiálu

| Ploty a plotové systémy | Hutní materiál   |
|-------------------------|------------------|
| Plotové panely          | Betonářská síta  |
| Pletiva                 | Roxory           |
| Kované ploty            | Ocelové profily  |
| Brány a branky          | Jákly            |
| Mobilní panely          | Kulatina         |
| Gabiony                 | Plechý           |
| Podhrabové desky        | Plocháče         |
| Sloupky                 | Čtyřhrany        |
| Dráty                   | Pororošty        |
| Stínící tkaniny         | Výrobky, výpalky |

Zdroj: vlastní zpracování dle [www.hupl.cz](http://www.hupl.cz)

Na grafu 3.2 jsou uvedeny tržby z prodeje zboží za jednotlivé roky. Ve druhém roce podnikání dosahovaly tržby téměř pětinasobek oproti prvnímu roku, kdy společnost zahájila svou podnikatelskou činnost. Od roku 2009 lze pozorovat, že se každým rokem tržby zvyšovaly, jedinou výjimkou je rok 2014, kdy se tržby snížily o necelých 1,8 mil. Kč.

Graf 3.2 Tržby společnost



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát

Dodavatelsko-odběratelské vztahy společnosti HUPL CZ, s.r.o. lze popsat způsobem, kdy odběratele lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří velké společnosti s dlouholetou tradicí např. Škoda Vagonka, a.s., Cromodora Wheels, s.r.o. či Vítkovice Mechanika, a.s. Pro tuto skupinu zákazníků, která má silnou pozici na evropském trhu, zhotovuje pro společnost HUPL CZ, s.r.o. relativně velké série výrobků, které tvoří majoritní podíl na obratu společnosti. Druhá skupina odběratelů (zákazníků) je tvořena drobnými živnostníky a firmami, přičemž výrobky společnosti HUPL CZ, s.r.o. jsou spíše

doplňky výrobních programů v rámci této druhé skupiny odběratelů. Je zřejmé, že tato druhá skupina zákazníků se nepodílí velkou mírou na obratu společnosti, ale z hlediska diverzifikace podnikatelského rizika je zaměření se na tuto skupinu zákazníků pro společnost HUPL CZ, s.r.o. strategické. Jelikož i mezi touto skupinou odběratelů se může ukrývat potenciál velké budoucí spolupráce, a tudíž může dojít k nárůstu zakázek v rámci této skupiny zákazníků. Mezi hlavní dodavatele, kteří zajišťují dodávky materiálu pro společnost, patří např. Gavenda, s.r.o.

### **3.1.1 Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve společnosti**

Společnost HUPL CZ, s.r.o. hodnotí svou konkurenceschopnost pomocí průzkumu trhu, ve kterém sleduje svou konkurenci zejména z hlediska cen jednotlivých produktů. Z hlediska finanční stránky se podnik soustředí zejména na celkové tržby, provozní zisk hospodaření a nákladovost své produkce. Přičemž lze říci, že se společnost soustředí zejména na své vlastní působení na trhu s minimálním ohledem na konkurenci. Z hlediska technologických postupů se podnik snaží zavádět do své výroby nová opatření ve formě nových strojů, nových výrobních technologií a nových výrobků, čímž se snaží získat svou hlavní konkurenční výhodu.

## **3.2 Vybraná konkurenční firma LABARA, s. r. o.**

Po zmapování konkurence je za přímého konkurenta považována společnost LABARA, s.r.o. Předmětem podnikání této společnosti je zprostředkování obchodu se zaměřením na elektrotechnický průmysl. Tato společnost působí na českém trhu od roku 1999, svým zákazníkům nabízí elektroizolační materiály, zabývá se také dělením a opracováním plastů a kovů dle individuálních požadavků zákazníků. V rámci svého rozvoje rozšířila společnost svou obchodní činnost i do zahraničí. Mezi hlavní exportní trhy patří země Evropské unie, Švýcarska a také země bývalého Sovětského svazu.

Hlavní konkurence společnosti LABARA, s.r.o. pro firmu HUPL CZ, s.r.o. spočívá nejen v dodávce elektroizolačních materiálů, ale také ve zpracování hutního materiálu.

Výše zmíněná konkurenční společnost byla vybraná na základě stanovení požadavku vedení společnosti HUPL CZ, s.r.o, která se domnívá, že společnost LABARA, s. r. o. je přímým konkurentem pro výše zmíněnou společnost. U obou podniků lze shledat stejná kritéria s ohledem na realizovanou výrobní činnost v oblasti elektroizolačního materiálu.

### 3.3 Analýza podnikatelského prostředí

Ke zmapování podnikatelského prostředí byla využita SWOT analýza, která se zaměřuje na identifikaci a určení silných a slabých stránek sledované společnosti, a zároveň věnuje pozornost příležitostem a potenciálním hrozbám, ve kterých by se mohla analyzovaná společnost ocitnout, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 SWOT analýza

| Vnitřní faktory                                 |                                                  |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Silné stránky                                   | Slabé stránky                                    |
| A. Rovnoměrné rozdělení obratu společnosti      | G. Nedostatečný systém splácení pohledávek       |
| B. Vysoce kvalitní výrobky                      | H. Nedostatečně propracovaný marketing a reklama |
| C. Pružnost a rychlost prodeje                  | I. Neexistence vlastní prezentační místnosti     |
| D. Stabilní odběratelé                          |                                                  |
| E. Průzkum trhu                                 |                                                  |
| F. Oborová kvalifikace                          |                                                  |
| Vnější faktory                                  |                                                  |
| Příležitosti                                    | Hrozby                                           |
| J. Certifikace systému řízení dle ISO 9001:2016 | M. Podmínky podnikání a právní předpisy v ČR     |
| K. Spolupráce s velkými podniky                 | N. Zvyšování cen vstupních surovin               |
| L. Rozšiřování pracovních míst                  | O. Vstup nové konkurence na trh                  |

Zdroj: vlastní zpracování

adA) Za rovnoměrným rozdělením obratu se skrývá silná stránka, jelikož nedochází k sezónním výkyvům, respektive k sezónním nárůstům či propadům tržeb. Tento fakt potvrzuje i to, že společnost HUPL CZ, s.r.o. se nezaměřuje pouze na jeden druh výrobku, nýbrž se soustřeďuje na produkty elektroizolantů, hutního materiálu, plotových systémů a v malé míře na ochranné pomůcky. Tyto pomůcky lze chápat spíše jako doplňkový sortiment.

adB) Analyzovaná společnost dbá na vysokou kvalitu svých výrobků. Její snahou je to, aby se zákazníci vraceli právě kvůli kvalitním výrobkům a kvalitně poskytujícím službám vztahujících se k výrobě a k samotným produktům.

adC) Mezi další silnou stránku se řadí pružnost a rychlost prodeje, kdy se společnost snaží maximálně přizpůsobit změnám prodejního či dovozního plánu dle požadavků svých odběratelů.



adD) Od společnosti HUPL CZ, s.r.o. odebírají produkty především jejich stálí zákazníci. Snahou zmiňované společnosti je spíše koncentrace na větší počet menších odběratelů, než aby byla závislá pouze na jednom velkém odběrateli, čímž dochází k diverzifikaci podnikatelského rizika.

adE) Další silnou stránkou je průzkum trhu, kdy si analyzovaná společnost vyhodnocuje a mapuje situaci na trhu. Na konkurenci pohlíží pozitivně jakožto na motivační nástroj pro neustálé zlepšování svých vlastních výkonů.

adF) Oborová kvalifikace, jakožto další silná stránka, spočívá v kvalitním a neustálém zdokonalování svých zaměstnanců. Společnost HUPL CZ, s.r.o. poskytuje v rámci své podnikatelské činnosti i odborné poradenství, kdy právě toto poradenství vyžaduje odbornou způsobilost zaměstnanců.

adG) Ke slabým stránkám společnosti lze zařadit nedostatečný systém splácení pohledávek. Tento nedostatek vychází z finanční analýzy, ve které lze vidět, že má společnost velký podíl nesplacených pohledávek ve svých aktivech. Ve skutečnosti může tento fakt vést k nedostatku rychle likvidních aktiv jako je např. hotovost nebo prostředky na bankovních účtech, což následně může způsobit problém se splácením závazků a s tím související rostoucí náklady na smluvní pokuty a úroky.

adH) Nedostatečně propracovaný marketing znamená pro společnost HUPL CZ, s.r.o. skutečnost, že sice využívá více marketingových nástrojů, ale podnik by se však měl zaměřit na využívání těch nástrojů, které pro něj přináší nejvyšší užitek v podobě oslovení nových potenciálních zákazníků. Prostřednictvím marketingu by měla firma informovat také své stávající zákazníky a to zejména o novinkách a nových produktech.

adI) Sledovaná společnost nedisponuje vlastní prezentační místností, která by umožňovala další expanzi společnosti nejen z hlediska obratu, ale také z hlediska rozšiřování portfolia nabízeného sortimentu a získávání nových zákazníků.

adJ) Jedna z možných příležitostí, která se pro společnost HUPL CZ, s.r.o. nabízí, je možnost nechat si certifikovat systém managementu jakosti dle ISO normy 9001:2016, která zahrnuje požadavky na daný systém řízení. Přínosem této certifikace systému řízení by mohlo být např. zvýšení prestiže firmy, lepší úspěšnost ve výběrovém řízení, zvýšení

exportních šancí, zavedení nepřetržitého zlepšování procesu, aj. Nevýhoda certifikace je její finanční náročnost.

adK) Spolupráce s velkými podniky nebo rovněž spolupráce s konkurenty, by mohla pro společnost HUPL CZ, s.r.o. znamenat to, že by společnost mohla na základě smluvních vztahů získávat materiál či komponenty, které si sama nevyrobí, za výhodnější cenové podmínky. Navíc takováto spolupráce by mohla zvýšit i spokojenost zákazníků, jelikož by společnost mohla uspokojovat i netradiční požadavky svých zákazníků.

adL) Pokud by sledovaná společnost např. expandovala či rozšířila svou výrobu, mohla by uvažovat o rozšíření pracovních míst a postupně by se mohla rozrůstat do středně velkého podniku.

adM) Tato hrozba souvisí s administrativou a legislativní stránkou, které se vztahují k podnikání. Konkrétně by mohlo dojít ke ztížení podmínek v rámci Zákona o obchodních korporacích, dále podmínky týkající se daňového zatížení, změny v rámci sociálních a zdravotních odvodů, apod. Tyto ztížené legislativní předpisy v rámci podnikání by mohly mít pro malý podnik důsledky až v podobě existenčního charakteru.

adN) Zvyšování cen vstupních surovin pro dodavatele by znamenalo, že by výrobní vstupy pro společnost HUPL CZ, s.r.o. byly dražší, a tato zvýšená cena by se promítla do koncové ceny pro zákazníka. Důsledkem by mohlo být to, že by zákazníci mohli oslovit jiné konkurenční podniky, kde by cenový rozdíl nebyl tak patrný.

adO) Na trhu by mohlo dojít ke vstupu nového konkurenta, který by mohl přijít s cenovou strategií, která by umožňovala výrobky prodávat za levnější cenu. Tudíž by mohla potencionální konkurence získat stávající zákazníky od společnosti HUPL CZ, s.r.o. Rovněž by mohla nastat situace, kdy by si nově vstupující konkurence spojila s dosavadní konkurencí, a zároveň by mohla využít strategii rudého oceánu vůči sledované společnosti.

### **3.3.1 Hodnocení vnitřních a vnějších faktorů**

Silné a slabé stránky jsou hodnoceny pomocí metody párového srovnávání, kdy jednotlivé identifikované silné a slabé stránky jsou porovnávány ve dvojici a je zvolena ta, která je důležitější pro danou společnost. Metoda párového srovnávání je provedena zvlášť pro silné stránky a zvlášť pro slabé stránky. V příloze 2 jsou uvedeny výsledné tabulky

provedeného párového srovnání. Z párového srovnání silných stránek, viz Příloha 2, je patrné, že nejvíce důležitou silnou stránkou jsou vysoce kvalitní výrobky a s nimi spojené služby. Oproti tomu z výsledného párového porovnání slabých stránek, viz Příloha 2, je zřejmé, že největší význam pro společnost HUPL CZ, s.r.o. má systém splácení pohledávek, kdy výše zmíněná společnost má vysoké pohledávky vůči svým odběratelům. Již u metody párového srovnávání slabých stránek lze postřehnout, že výše uvedenou slabou stránku je nutné eliminovat patřičnými nástroji na co nejnížší hodnotu.

U hodnocení hrozeb se v první řadě určuje závažnost dopadu hrozby, viz Příloha 2, posléze je určena pravděpodobnost vzniku hrozby, viz Příloha 2. Předpokládaná úroveň rizika je stanovena jako součin závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobnosti vzniku hrozby. Dle tabulky hodnocení hrozeb, která je uvedena v příloze 2, je zřejmé, že největší hrozbou pro společnost HUPL CZ, s.r.o. jsou administrativní a legislativní podmínky vztahující se k podnikání. Právní předpisy ovlivňující podnikatelskou činnost společností se v České republice mění velmi často, což podniky nutí k tomu, aby svou činnost neustále měnily a přizpůsobovaly těmto předpisům. V konečném důsledku to může znamenat zejména administrativní zatížení, které může zpomalit a omezit další rozvoj podniku.

Pro hodnocení příležitostí se využívá obdobný postup jako pro hodnocení hrozeb, kdy nejprve se určuje atraktivita dopadu dané příležitosti, viz Příloha 2, a následně se stanovuje pravděpodobnost vzniku příležitosti, viz Příloha 2, která je identická s pravděpodobností u hrozeb. Samotné hodnocení příležitostí spočívá ve zjištění úrovně přínosu, který se stanoví jako součin atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku.

Dle tabulky hodnocení příležitostí, která je součástí přílohy 2, je patrné, že největší příležitost pro společnost HUPL CZ, s.r.o. představuje certifikace systému řízení dle normy ISO 9001:2016, posléze pak navázání spolupráce s velkými podniky a v neposlední řadě vytvoření nových pracovních míst. Každá z uvedených příležitostí představuje pro společnost patřičné výhody, ale i nevýhody. Proto rozhodnutí, zdali některou z uvedených příležitostí zrealizují, závisí na důkladném promyšlení majitelů podniku podle důsledků příležitostí.

### 3.3.2 Strategie vyplývající ze syntézy výsledků SWOT analýzy

Posledním krokem SWOT analýzy je generování alternativ strategií, které spočívají v kombinování silných a slabých stránek se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Strategie vyplývající ze syntézy výsledků SWOT analýzy jsou znázorněny v tabulce 3.4, která je součástí přílohy 2. Tato tabulka zachycuje způsob kombinování vnitřních a vnějších faktorů pro sestavování strategií.

SO Strategie – strategie využití – silnou stránku E (průzkum trhu) a F (oborová kvalifikace) lze využít k příležitosti K (spolupráce s velkými podniky). Jelikož si společnost HUPL CZ, s.r.o. mapuje prostředí, tudíž zná jednak místní i okolní podniky, které se zabývají stejnou podnikatelskou činností, ale zároveň má informace o svých konkurentech. Z tohoto hlediska může analyzovaná společnost navázat spolupráci s daným podnikem. Spolupráce se může týkat dodavatelsko-odběratelských vztahů, anebo smluvních vztahů týkajících se např. dodávání komponentů k výrobě, vzájemné doporučení u zákazníků, nesoupeření v rámci cen, apod.

WO Strategie – strategie hledání – tato strategie využívá příležitosti k eliminaci slabých stránek. Strategii hledání nelze u společnosti HUPL CZ, s.r.o využít, jelikož žádnou z daných příležitostí nelze použít k odstranění či eliminaci slabých stránek.

ST Strategie – strategie konfrontace – v rámci strategie konfrontace lze využít silnou stránku B (vysoce kvalitní výrobky) a silnou stránku E (průzkum trhu) k tomu, aby společnost byla připravena ke konfrontaci s hrozbou O (vstup nové konkurence na trh). V této kombinaci je analyzovaná společnost dostatečně silná, jelikož dbá na kvalitu svých výrobků a zároveň si mapuje své podnikatelské prostředí. Proto je vhodné, aby chod těchto činností zachovala nadále i pro případ, že by na trh vstoupila nová konkurence.

WT Strategie – strategie vyhýbání – u strategie vyhýbání je jednou z možných kombinací slabých stránek a hrozeb, hrozba O (vstup nové konkurence na trh) a slabá stránka H (nedostatečně propracovaný marketing), kdy u této kombinace je vhodné se více zaměřit na marketingovou strategii, tzn., zvýšit povědomí o společnosti. Může nastat situace, kdy na trh vstoupí nový konkurent s cílenější reklamou, což by mohlo znamenat pro společnost HUPL CZ, s.r.o. ztrátu zákazníků nebo rovněž pokles tržeb. Další kombinace u této strategie nejsou vhodné pro stanovení strategie vyhýbání.

### 3.4 Finanční analýza

Finanční analýza se zaměřuje na vybrané poměrové ukazatele, jimiž jsou ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Do sledovaného období byly zahrnuty roky 2012 až 2014, přičemž výsledky vybraných poměrových ukazatelů společnosti HUPL CZ, s.r.o. jsou porovnány s výsledky konkurenční společnosti LABARA, s.r.o.

#### 3.4.1 Ukazatele rentability

První sledovanou skupinou ukazatelů v rámci finanční analýzy jsou ukazatele rentability. Z uvedené tabulky 3.4 lze konstatovat, že ve sledovaném období docházelo nejprve k mírnému nárůstu a poté k výraznému poklesu rentability aktiv. Celkově lze říci, že hodnota rentability aktiv je u analyzované společnosti na nižší úrovni. Při srovnání s konkurenčním podnikem je zřejmé, že u společnosti LABARA, s.r.o. docházelo k poklesu rentability aktiv ve všech sledovaných letech. V roce 2014 dosahovaly obě společnosti téměř stejné hodnoty tohoto ukazatele, která je však na velmi nízké úrovni.

Tab. 3.4 Ukazatele rentability

| Ukazatele rentability | HUPL CZ, s. r. o. |        |        | LABARA, s. r. o. |        |       |
|-----------------------|-------------------|--------|--------|------------------|--------|-------|
|                       | 2012              | 2013   | 2014   | 2012             | 2013   | 2014  |
| ROA                   | 4,88%             | 5,49%  | 1,62%  | 7,78%            | 6,23%  | 2,04% |
| ROE                   | 21,88%            | 27,73% | 13,14% | 13,61%           | 10,14% | 2,19% |
| ROS                   | 1,50%             | 2,22%  | 1,15%  | 5,47%            | 5,16%  | 1,17% |

Zdroj: vlastní zpracování

U ukazatele rentability vlastního kapitálu docházelo v letech 2012 až 2014 ke stejnému vývoji jako u rentability aktiv, kdy došlo nejprve k mírnému meziročnímu nárůstu a poté k výraznému poklesu přibližně o 50 %. Celkově lze konstatovat, že analyzovaná společnost dosahovala vysokých hodnot v rámci rentability vlastního kapitálu, což lze hodnotit pozitivně. Tuto skutečnost potvrzuje i srovnání s konkurencí, u které docházelo k výraznému poklesu tohoto ukazatele. Celkově společnost HUPL CZ, s.r.o. dosahuje výrazně vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu než konkurenční společnost.

Posledním ukazatelem rentability je ukazatel rentability tržeb, který ve sledovaném období u analyzované společnosti dosahuje výrazně nízkých hodnot. Jeho vývoj je v souladu s předchozími ukazateli rentability. Docházelo tedy nejprve k mírnému nárůstu a poté k výraznému poklesu tohoto ukazatele. U konkurenčního podniku došlo k výraznému

poklesu rentability tržeb ve sledovaném období a v roce 2014 je hodnota tohoto ukazatele u obou společností na téměř stejné hodnotě. Z celkového hlediska lze říci, že nízká rentabilita tržeb může značit chybné řízení společnosti, což však nelze z hlediska finanční analýzy jednoznačně říci.

### 3.4.2 Ukazatele aktivity

Další část finanční analýzy vybrané společnosti se zaměřuje na ukazatele aktivity. Nejprve byla analyzována doba obratu aktiv, přičemž z uvedené tabulky 3.5 lze říci, že v období od roku 2012 do roku 2014 došlo k postupnému nárůstu tohoto ukazatele. V roce 2014 došlo k více než dvojnásobnému nárůstu doby obratu aktiv oproti předchozím rokům. Při srovnání s konkurencí lze však konstatovat, že i u společnosti LABARA, s.r.o. došlo v posledním sledovaném roce k nárůstu tohoto ukazatele na přibližně stejnou hodnotu. Dalším ukazatelem je obrátka celkových aktiv, která se ve sledovaných letech postupně snižovala. Tento vývoj lze spatřit i konkurenční společnosti, avšak ke snížení docházelo menšími rozdíly, než u společnosti HUPL CZ, s.r.o.

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity

| Ukazatele aktivity      | HUPL CZ, s. r. o. |        |        | LABARA, s. r. o. |        |        |
|-------------------------|-------------------|--------|--------|------------------|--------|--------|
|                         | 2012              | 2013   | 2014   | 2012             | 2013   | 2014   |
| Doba obratu aktiv       | 136,25            | 188,34 | 445,45 | 357,17           | 76,07  | 453,38 |
| Obrátka celkových aktiv | 2,64              | 1,91   | 0,81   | 1,01             | 0,83   | 0,79   |
| Doba obratu zásob       | 74,82             | 110,01 | 172,19 | 112,22           | 117,22 | 134,65 |
| Doba obratu pohledávek  | 33,54             | 65,87  | 85,77  | 148,45           | 168,50 | 139,09 |
| Doba obratu závazků     | 30,28             | 16,78  | 84,99  | 36,49            | 44,43  | 42,97  |

Zdroj: vlastní zpracování

K dalším ukazatelům aktivity se řadí doba obratu zásob, která se vyvíjela ve stejném trendu jako doba obratu aktiv. Během sledovaného období tedy docházelo k postupnému nárůstu hodnoty tohoto ukazatele a i u doby obratu zásob došlo k více než dvojnásobnému nárůstu. Zvyšování hodnoty sledovaného ukazatele lze spatřit i u konkurenční společnosti, rozdílnost spočívá v mírném nárůstu doby obratu zásob oproti skokovým změnám u sledované společnosti.

Posledními dvěma ukazateli v rámci ukazatelů aktivity jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. U těchto ukazatelů by mělo docházet k určitému vývoji, kdy by doba obratu pohledávek měla být menší než doba obratu závazků. Z uvedené tabulky 3.5

vyplývá, že naopak docházelo k opačnému vývoji těchto ukazatelů, přičemž doba obratu závazků vždy převyšovala dobu obratu pohledávek. K největší diferenci došlo v roce 2013, naopak téměř totožné hodnoty sledovaných ukazatelů lze spatřit v roce 2014. U konkurenční společnosti lze spatřovat výrazný nesoulad mezi těmito dvěma ukazateli ve všech sledovaných letech, kdy doba obratu pohledávek je přibližně čtyřnásobná.

### 3.4.3 Ukazatele zadluženosti

Předposlední částí v rámci finanční analýzy je skupina ukazatelů zadluženosti, kdy prvním analyzovaným ukazatelem je celková zadluženost. Z tabulky 3.6 je zřejmé, že v průběhu sledovaného období docházelo k nárůstu celkové zadluženosti u společnosti HUPL CZ, s.r.o. Podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům postupně narůstal až na hodnotu 93 % v roce 2014. Takto vysoké hodnoty ukazatele značí, že společnost využívá velké množství cizího kapitálu, který tvoří především závazky ke společníkům. U konkurenční společnosti LABARA, s.r.o. lze říci, že vývoj sledovaného ukazatele byl stabilní a cizí kapitál tvořil v této společnosti přibližně 60 % celkových aktiv. Tento vývoj je z hlediska stability společnosti méně rizikový pro věřitele, než je tomu u společnosti HUPL CZ, s.r.o.

Tab. 3.6 Ukazatele zadluženosti

| Ukazatele zadluženosti | HUPL CZ, s. r. o. |       |       | LABARA, s. r. o. |      |      |
|------------------------|-------------------|-------|-------|------------------|------|------|
|                        | 2012              | 2013  | 2014  | 2012             | 2013 | 2014 |
| Celková zadluženost    | 0,82              | 0,85  | 0,93  | 0,59             | 0,58 | 0,57 |
| Zadluženost VK         | 4,53              | 5,53  | 13,13 | 1,46             | 1,37 | 1,35 |
| Úrokové krytí          | 0,00              | 30,43 | 5,23  | 8,07             | 6,86 | 2,21 |
| Úrokové zatížení       | 0,00              | 0,03  | 0,19  | 0,12             | 0,15 | 0,45 |

Zdroj: vlastní zpracování

Negativní vývoj u analyzované společnosti lze spatřit i u ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat doporučeného rozmezí od 80 % do 120 %, k čemu však u společnosti HUPL CZ, s.r.o. ve sledovaném období nedocházelo. Cizí kapitál několikanásobně převyšuje kapitál vlastní, což zapříčiňuje zejména velké množství závazků ke společníkům. Při srovnání s konkurenční společností lze říci, že vývoj zadluženosti vlastního kapitálu je u konkurenční společnosti stabilnější, pohybuje se v blízkosti doporučených hodnot.

Ukazatel úrokového krytí a úrokového zatížení určuje poměr mezi ziskem a úroky. Tyto ukazatele měly v roce 2012 nulovou hodnotu, jelikož společnost HUPL CZ, s.r.o. nečerpala žádné úvěry. V dalších dvou sledovaných letech dosahovaly úroky z čerpaných úvěrů minimální částky ve srovnání s celkovým ziskem podniku. Vývoj těchto ukazatelů byl mírný, celkově lze říci, že společnost má prostor pro využití většího množství úvěru. Ukazatele úrokového krytí a zatížení měly v analyzovaných letech u konkurenční společnosti podobný vývoj jako u sledované společnosti. Zisk výrazně převyšuje celkové nákladové úroky a taktéž má tedy společnost LABARA, s.r.o. prostor pro využití úvěru pro financování svých podnikatelských aktivit.

#### 3.4.4 Ukazatele likvidity

Prvním ukazatelem likvidity je běžná likvidita, která se u společnosti HUPL CZ, s.r.o. měnila ve sledovaném období nerovnoměrně, kdy v roce 2012 činila přibližně hodnotu 4, následující rok vzrostla na hodnotu 11 a poté v roce 2014 klesla na přibližně hodnotu 3. Ve všech sledovaných letech byla běžná likvidita u společnosti HUPL CZ, s.r.o. vyšší než běžně doporučené hodnoty (1,5 – 2,5), přičemž v roce 2013 byla tato hodnota více než čtyřnásobná. Při analýze společnosti LABARA, s. r. o. bylo zjištěno, že se běžná likvidita udržuje ve sledovaném období stabilně mezi hodnotou 7 až 8. Lze říci, že u tohoto podniku překračuje ukazatel běžné likvidity doporučenou hodnotu trojnásobně. Při porovnání běžné likvidity u obou společností lze konstatovat, že k odlišnostem docházelo zejména ve stabilitě vývoje ukazatele a také v hodnotách v jednotlivých letech.

Tab. 3.7 Ukazatele likvidity

| Ukazatele likvidity | HUPL CZ, s. r. o. |       |      | LABARA, s. r. o. |      |      |
|---------------------|-------------------|-------|------|------------------|------|------|
|                     | 2012              | 2013  | 2014 | 2012             | 2013 | 2014 |
| Běžná likvidita     | 3,88              | 10,64 | 3,08 | 7,86             | 7,43 | 7,66 |
| Pohotová likvidita  | 1,41              | 4,08  | 1,05 | 4,79             | 4,79 | 4,52 |
| Okamžitá likvidita  | 0,30              | 0,16  | 0,04 | 0,49             | 0,27 | 0,42 |

Zdroj: vlastní zpracování

Druhým sledovaným ukazatelem v rámci analýzy likvidity je pohotová likvidita. Z uvedené tabulky 3.7 vyplývá, že u společnosti HUPL CZ, s.r.o. docházelo stejně jako u běžné likvidity k nerovnoměrnému vývoji. Oproti tomu u konkurenčního podniku je vývoj pohotové likvidity stabilní. Při porovnání s doporučenými hodnotami lze konstatovat, že konkurent překračoval doporučené hodnoty (1 - 1,5) přibližně trojnásobně, oproti tomu



sledovaný podnik dosahoval zvýšené hodnoty pouze v roce 2013, kdy hodnota pohotové likvidity činila přibližně 4. Při zhodnocení celkové pohotové likvidity bylo zjištěno, že společnost HUPL CZ, s.r.o. dosahuje doporučených hodnot, avšak lze doporučit stabilnější vývoj.

Posledním analyzovaným ukazatelem v rámci likvidity je okamžitá likvidita. Ta je u společnosti HUPL CZ, s.r.o. ovlivněna pouze peněžními prostředky, jelikož podnik nedisponujeme žádnými krátkodobými cennými papíry. V roce 2013 a 2014 byl tento ukazatel pod doporučenou hodnotou (0,2), oproti tomu u konkurenční společnosti byla okamžitá likvidita nad doporučenou hodnotou. Z tohoto hlediska lze společnosti HUPL CZ, s.r.o. doporučit, aby hodnoty okamžité likvidity dosahovaly v následujících letech hodnoty jako v roce 2012.

### 3.5 Metoda Harryho Pollaka

Ohodnocení jednotlivých charakteristik provedl jeden z majitelů společnosti HUPL CZ, s. r. o. Každá charakteristika byla ohodnocena zvlášť podle bodového rozpětí, které se vztahuje k daným charakteristikám, viz Příloha 5.

V tabulce 3.8 je uvedeno ohodnocení jednotlivých charakteristik, kdy výsledná hodnota představuje součet bodů za jednotlivé charakteristiky. V níže uvedené tabulce lze vidět, že výsledek ohodnocení se rovná hodnotě 67, což lze převést na procentuální podíl, který vyjadřuje ukazatele vitality. Celkově společnost HUPL CZ, s.r.o. dosáhla v metodě dle Harryho Pollaka 67 %, dle tabulky 2.1 se řadí tato hodnota do rozmezí 61 – 80 %, což znamená, že vitalita podniku je velmi pravděpodobná.

Tab. 3.8 Charakteristiky metody Harryho Pollaka

| Charakteristika                     | Body      |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Výzkum trhu cílený na pokrok     | 7         |
| 2. Výrobky odpovídající trhu        | 9         |
| 3. Spokojení zákazníci              | 10        |
| 4. Spokojenost finančních účastníků | 5         |
| 5. Poměr k životnímu prostředí      | 4         |
| 6. Kapitálová základna              | 4         |
| 7. Výhodná lokalizace podniku       | 9         |
| 8. Školení a motivování zaměstnanci | 8         |
| 9. Finanční výsledek                | 4         |
| 10. Spolehliví dodavatelé           | 7         |
| <b>Celkem</b>                       | <b>67</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Ad1) Charakteristika č. 1 byla ohodnocena sedmi body, což představuje tvrzení výzkumu a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby, což u společnosti HUPL CZ, s.r.o. znamená, že sleduje alternativy výroby své produkce. Jinými slovy lze říci, že výše zmíněná společnost nedisponuje svým vlastním výzkumem, ale snaží se mapovat inovace v oblasti technologie výroby a snaží se využívat dostupných inovací pro svou výrobu i poskytované služby.

Ad2) U charakteristiky výrobků odpovídající trhu bylo dosaženo devíti bodů, což vyjadřuje opakované zakázky, kdy společnost zaznamenává opakované zakázky od svých odběratelů, jelikož podnik vyrábí převážně polotovary, které se využívají k další výrobě má společnost HUPL CZ, s.r.o. převážně stabilní odběratele, kteří odebírají komponenty pro svou výrobu.

Ad3) Charakteristika spokojených zákazníků byla ohodnocena desíti body, což znamená, že společnost vyrábí kvalitní výrobky a poskytuje kvalitní služby svým zákazníkům.

Ad4) Spokojenost finančních účastníků, která je zastoupena čtvrtou charakteristikou, byla vyjádřena pěti body. Tento fakt znamená, že společnost využívá dlouhodobých bankovních úvěrů v rámci své podnikatelské činnosti.

Ad5) V rámci charakteristiky poměr k životnímu prostředí bylo dosaženo čtyř bodů, což vyjadřuje fakt, že se společnost koncentruje na svou vlastní výrobu tak, aby byla životnímu prostředí prospěšná.

Ad6) Kapitálová základna, kterou vyjadřuje charakteristika č. 6, byla ohodnocena čtyřmi body, což ve významu znamená, že společnost zdravě investuje. Jinými slovy lze říci, že se společnost snaží investovat na základě svých dostupných zdrojů tak, aby svými investicemi neohrozila svou podnikatelskou činnost. Konkrétně se snaží investovat do rozšíření a zlepšení své výroby např. nákup nových strojů.

Ad7) Výhodná lokalizace podniku, která se skrývá pod charakteristikou č. 7, byla ohodnocena devíti body, což vyjadřuje bodové maximum v rámci této charakteristiky a znamená to, že se podnik nachází blízko trhu. Nasvědčuje tomu i fakt, že se společnost soustřeďuje na Moravskoslezský kraj a zákazníci jsou v převážné většině z tohoto kraje, proto bylo zvoleno toto bodové ohodnocení.

Ad8) Společnost HUPL CZ, s.r.o. se řadí do kategorie malých podniků a to převážně z důvodu počtu svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec přesně ví, jakou činnost má vykonávat a za co je zodpovědný. Proto byla charakteristika č. 8, školení a motivování zaměstnanci, ohodnocena maximálním počtem bodů, tudíž osmi body.

Ad9) Charakteristika č. 9, finanční výsledek, byla ohodnocena čtyřmi body, což představuje stagnaci. Toto ohodnocení bylo zvoleno právě proto, že ostatní kategorie v rámci hodnocení se tolik nevztahují na společnost. Obecně lze říci, že se společnost snaží dosahovat co nejlepších finančních výsledků v rámci svého podnikání.

Ad10) Poslední charakteristika, která představuje spolehlivé dodavatele, dosáhla sedmi bodů, což vyjadřuje zodpovědnost dodavatelů za kvalitu. V praxi tento jev znamená, že společnost HUPL CZ, s. r. o. má jasně stanovené požadavky na dodávky materiálu, kdy jedním z těchto požadavků je samotná kvalita.

Graf 3.3 Výsledné hodnoty jednotlivých charakteristik



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3 vyjadřuje grafické znázornění dosažených bodů v rámci jednotlivých charakteristik. Z grafu je patrné, že u charakteristik č. 4, 5, 6 a 9 podnik dosahuje nižších hodnot než u ostatních charakteristik. Bylo by vhodné se na uvedené charakteristiky

zaměřit a snažit se najít taková opatření, která povedou eventuálně k navýšení těchto hodnot.

### **3.6 Analýza silového pole inovací**

Jednou z možných úvah, kterou by společnost HUPL CZ, s.r.o. mohla realizovat, je pořízení nového technologického zařízení, konkrétně CNC řezacího a formátovacího stroje, který by vedl ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. K rozboru tohoto pořízení je vhodné využít metodu analýzy silového pole inovací, jelikož umožňuje komplexní pohled na danou inovaci.

#### **3.6.1 Postupové kroky realizace analýzy silového pole**

Při aplikaci analýzy silového pole byly realizovány následující postupové kroky: 1. krok: identifikace problémů, 2. krok: popis brzdících sil, 3. krok: popis hybných sil, 4. krok: hodnocení důležitosti a vlivu brzdících a hybných sil, 5. krok: výběr podstatných brzdících a hybných sil, 6. krok: sestavení činností pro vybrané podstatné brzdící a hybné síly.

##### **1. krok: Identifikace problému**

Společnost HUPL CZ, s.r.o. zamýšlí rozšířit své technologické vybavení, konkrétně zamýšlí o CNC řezacím a formátovacím stroji, který by umožnil společnosti posílit nejen její konkurenceschopnost, nýbrž by i značně napomohl k pružnosti na trhu, k rozšíření portfolia poskytovaných výrobních služeb, a zároveň by napomohl k výrobě výrobků dle požadavků zákazníků a to bez kooperace s dosavadními dodavateli.

##### **2. krok: popis brzdících sil**

Finance – koupě CNC řezacího a formátovacího stroje je náročná na finanční prostředky, tudíž jsou finanční prostředky zařazeny do brzdících sil. Odhadovaná cena tohoto zařízení se pohybuje okolo 1,8 mil. Kč. Z tohoto důvodu je nutné zvážit, jakými prostředky lze zařízení financovat. Nabízí se možnost zapojit se do některého z programů na podporu malého a středního podnikání, které nabízí Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest nebo využití podnikatelského úvěru, popřípadě určitá kombinace finančních prostředků – vlastní zdroje, dotace, podnikatelský úvěr, apod.

Analýza – dříve, než by se dané technologické zařízení zakoupilo, bylo by nutné nejprve zpracovat analýzu, tzn. zjistit, zdali existuje poptávka po konkrétních výrobcích, jestli existuje kvalifikovaná síla k obsluze tohoto zařízení, dále by bylo nutné vyčíslit nejen

náklady spojené s pořízením zařízení či spojené s údržbou zařízení, apod., ale vyčíslit také návratnost investice.

Konzervatismus – další brzdící síla, která se zde nabízí, je konzervatismus zaměstnanců, což v praxi může znamenat, že dosavadní zaměstnanci by mohli odmítat nové technologické zařízení a s ním spjatou novou technologii.

Pracovní síla – při pořízení nového stroje by nemusela existovat dostatečná pracovní síla, která by dané zařízení obsluhovala.

Kvalifikace – tato brzdící síla úzce souvisí s pracovní silou, přičemž rozdíl mezi těmito dvěma silami je ten, že pracovní síla se zaměřuje na nedostatečný počet pracovníků, oproti tomu kvalifikace se zaměřuje na nedostatečnou kvalifikovanou pracovní sílu.

### **3. krok: popis brzdících sil**

Poptávka zákazníků – jednou z hnacích sil pro danou inovaci je poptávka ze strany zákazníků společnosti HUPL CZ, s.r.o. po výrobcích. Což lze považovat za impuls, který by měl napomoci pro rozhodování o novém technologickém zařízení.

Nezávislost – koupě CNC stroje by napomohla k posílení samostatnosti a nezávislosti na externích dodavatelích, tzn., že by společnost HUPL CZ, s.r.o. nebyla závislá na dodavatelích, kteří dodávají společnosti polotovary, které analyzovaná společnost následně upraví do finální podoby. Tyto polotovary by si společnost díky novému technologickému zařízení zajistila sama.

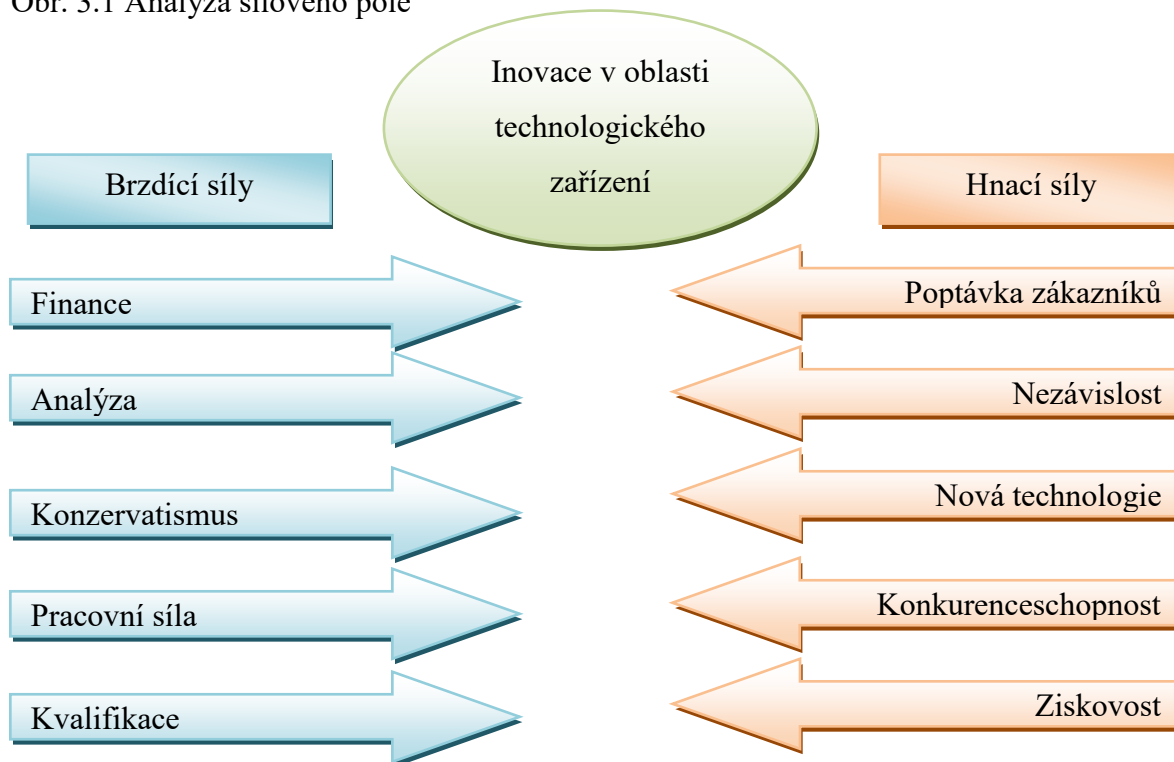
Nová technologie – realizace koupě nového řezacího a formátovacího stroje by představovala novou technologii dosavadní výroby, respektive by to znamenalo, že by společnost již dokázala samostatně vyrobit finální produkci. Což by znamenalo, že by společnost HUPL CZ, s.r.o. nebyla tolik závislá na svých dodavatelích dodávajících polotovary.

Konkurenceschopnost – díky pořízení nového technologického zařízení by společnost posílila svou konkurenceschopnost, což znamená, že díky novému stroji by společnost mohla využívat vlastní výrobní linku. Tudiž bude moci reagovat na požadavky svých zákazníků do 3 – 5 pracovních dnů. Ve výsledku to znamená, že sledovaná společnost dokáže redukovat čekací lhůty na dodání výrobků koncovým zákazníkům.

Ziskovost – jelikož by společnost HUPL CZ, s.r.o. rozšířila svou produkci, zvýšila by svou pružnost vzhledem k zákazníkům, promítlo by se pořízení nového technologického zařízení zvýšením tržeb, a tudíž by došlo i k navýšení ziskovosti společnosti.

Výše popsané brzdící a hybné síly jsou vyobrazeny na obrázku 3.1, kde lze spatřit působení jednotlivých sil na inovaci v oblasti technologického zařízení, která by spočívala v pořízení nového CNC formátovacího a řezacího stroje.

Obr. 3.1 Analýza silového pole



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. krok: hodnocení důležitosti a vlivu brzdných a hybných sil

Hodnocení brzdných a hybných sil spočívá v posouzení důležitosti dané síly a jejího vlivu (intenzity) na požadovanou změnu. Hodnocení jednotlivých sil bylo provedeno na základě bodového systému, který je uveden v příloze 6 v tabulce bodového hodnocení analýzy silového pole inovací.

Tab. 3.9 Ohodnocení brzdících sil

| Brzdící síly      | Důležitost síly | Ovlivnitelnost síly |
|-------------------|-----------------|---------------------|
| 1. Finance        | 3               | 2                   |
| 2. Analýza        | 3               | 2                   |
| 3. Konzervatismus | 2               | 2                   |
| 4. Pracovní síla  | 1               | 3                   |
| 5. Kvalifikace    | 2               | 1                   |

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3.10 Ohodnocení hybných sil

| Hybné síly             | Důležitost síly | Ovlivnitelnost síly |
|------------------------|-----------------|---------------------|
| 6. Poptávka zákazníků  | 3               | 1                   |
| 7. Nezávislost         | 3               | 2                   |
| 8. Nová technologie    | 2               | 2                   |
| 9. Konkurenceschopnost | 2               | 2                   |
| 10. Ziskovost          | 1               | 1                   |

Zdroj: vlastní zpracování

### 5. krok: výběr podstatných brzdících a hybných sil

Výběr podstatných brzdících a hybných sil byl uskutečněn na základě nejvýše dosažených bodů v rámci důležitosti pro požadovanou inovaci v oblasti technologického zařízení. V oblasti brzdících sil byly vybrány dvě síly, kterými jsou finance a analýza. Naopak u hybných sil vzešly z hodnocení důležitosti dvě síly, poptávka zákazníků a nezávislost na dodavatelích. V návaznosti na tyto vybrané síly jsou vytvořeny činnosti, které by měly být provedeny, aby bylo mohlo dojít k realizaci stanovené inovace. Pro brzdící síly jsou sestaveny takové činnosti, které by měly napomoci k redukci nebo eliminaci daných sil. Naopak pro hybné síly jsou určeny takové činnosti, které by měly napomoci ke zvýšení účinku a vlivu dané síly na požadovanou změnu v oblasti technologického zařízení.

### 6. krok: sestavení činností pro vybrané podstatné brzdící a hybné síly

V rámci brzdících sil byly vybrány finance a analýza, kdy pro tyto dvě brzdící síly je sestaven seznam činností, které by měly napomoci ke snížení nebo eliminaci bránícího vlivu.

#### Finance

- zhodnocení finanční situace,
- vypracování variant pro možnosti financování technologického zařízení,
- stanovení výpočtu návratnosti investice,
- vyčíslení nákladů souvisejících s využíváním zařízení,
- vyčíslení nákladů na pořízení technologického zařízení.

#### Analýza – zpracování plánu související s koupí nového zařízení

- zmapování poptávky,
- zmapování dodavatelů technického zařízení,

- identifikace oblasti lidských zdrojů – zjistit kolik a jakou pracovní sílu bude potřeba k obsluze nového technického zařízení,
- stanovení časového harmonogramu,
- zjištění skladovacích prostor a podmínek pro umístění nového zařízení.

Za podstatné hybné síly byly vybrány poptávka zákazníků a nezávislost na dodavatelích. Rovněž pro tyto dvě hybné síly je sestaven seznam činností, které by měly být realizovány, aby mohlo dojít ke koupi nového technologického zařízení.

#### Poptávka zákazníků

- zjištění kolik stávajících zákazníků má o výrobky zájem,
- zjištění kolik potenciálních zákazníků má o výrobky zájem,
- vytvoření marketingového plánu pro oslovování nových a potenciálních zákazníků,
- vytvoření komunikačního plánu s cílem informovat stávající zákazníky o rozšíření portfolia nabízených produktů s možností vytvoření produktů dle individuální poptávky zákazníka.

#### Nezávislost na dodavatelích

- stanovení a vyhodnocení dodavatelů, které by byla společnost schopna nahradit svou výrobou, a z toho plynoucí pozitivní přínos pro společnost,
- stanovení časového plánu k úplnému nebo částečnému ukončení spolupráce se stávajícími dodavateli, tak aby nedošlo k narušení stávajících již rozjednaných zakázek společnosti.



## **4. Shrnutí, návrhy a doporučení**

Tato kapitola obsahuje souhrn kroků provedených v diplomové práci, a zároveň zahrnuje návrhy a doporučení, která povedou k posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

### **4.1 Shrnutí**

Pro posouzení zmíněné konkurenceschopnosti byly využity čtyři analýzy, jejichž výsledky měly napomoci ke zhodnocení konkurenční pozice na trhu společnosti. První analýzou, která byla použita, byla SWOT analýza, která byla využita zejména pro identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které plynou z podnikatelského prostředí, ve kterém společnost působí. K hodnocení v rámci SWOT analýzy silných a slabých stránek byla použita metoda párového srovnání, která byla aplikovaná zvlášť pro silné a zvlášť pro slabé stránky. Cílem metody párového srovnání bylo sestavit pořadí jednotlivých silných a slabých stránek na základě jejich důležitosti. K hodnocení příležitostí a hrozeb bylo využito posouzení z hlediska atraktivity u příležitostí a z hlediska důležitosti vlivu u hrozeb. Společně byly příležitosti a hrozby hodnoceny z hlediska pravděpodobnosti vzniku. Výsledkem SWOT analýzy je matice, která se soustřeďuje na jednotlivé strategie, které lze kombinovat s prvky obsaženými ve SWOT analýze.

Druhá metoda spočívala v provedení finanční analýzy společnosti a následné porovnání výsledků s konkurenční firmou. V rámci finanční analýzy byly vypočteny vybrané ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. V tabulce 4.1 lze vidět základní odlišnosti společnosti HUPL CZ, s.r.o. a konkurenční společností LABARA, s.r.o. Na základě realizovaného srovnání lze konstatovat, že konkurenční společnost se řadí mezi střední podniky co do počtu zaměstnanců a lze také říci, že z hlediska tržeb a finančního hospodaření je na tom konkurenční společnost lépe. To ale neznamená, že se do budoucna tyto výsledky nezmění, jelikož konkurence působí na trhu o 10 let déle oproti společnosti HUPL CZ, s.r.o.

Tab. 4.1 Základní srovnání obou společností

| Kritéria                      | HUPL CZ, s.r.o.                                            | LABARA, s.r.o.                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Vlastnictví                   | Česká republika                                            | Česká republika               |
| Rok vzniku                    | 2009                                                       | 1999                          |
| Předmět podnikání             | Elektroizolační materiál,<br>hutnictví, plotové<br>systémy | Elektroizolační materiál      |
| Počet zaměstnanců             | 9                                                          | 43                            |
| Počet provozoven              | 1                                                          | 1                             |
| Umístění provozovny           | Bílovec<br>(Moravskoslezský kraj)                          | Jindřichov<br>(kraj Vysočina) |
| Certifikace systému řízení    | NE                                                         | ANO                           |
| Export                        | NE                                                         | ANO                           |
| Tržby za rok 2014 (v tis. Kč) | 7 832                                                      | 403 416                       |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené finanční analýzy byla vybrána skupina poměrových ukazatelů, u nichž bylo sestaveno pořadí firem na základě dosažených hodnot. Z tabulky 4.2 je zřejmé, že konkurenční společnost LABARA, s.r.o. zaujímá 1. pořadí ve všech vybraných poměrových ukazatelích, jedinou výjimku tvoří ukazatel doby obratu pohledávek, kdy v rámci tohoto ukazatele dosahuje lepších hodnot společnost HUPL CZ, s.r.o.

Tab. 4.2 Pořadí vybraných poměrových ukazatelů

| Pořadí vybraných ukazatelů | 1. pořadí         | 2. pořadí         |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Rentabilita aktiv          | LABARA, s. r. o.  | HUPL CZ, s. r. o. |
| Doba obratu pohledávek     | HUPL CZ, s. r. o. | LABARA, s. r. o.  |
| Zadluženost VK             | LABARA, s. r. o.  | HUPL CZ, s. r. o. |
| Běžná likvidita            | LABARA, s. r. o.  | HUPL CZ, s. r. o. |

Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední analýza se týkala posouzení vitality podniku získané na základě provedené metody podle Harryho Pollaka. Metoda spočívala v bodovém ohodnocení jednotlivých charakteristik, kdy každá charakteristika měla přiřazené své bodové rozpětí. Ohodnocení jednotlivých charakteristik provedl jeden z majitelů společnosti HUPL CZ, s.r.o.

Poslední analýzou ke zhodnocení konkurenceschopnosti byla analýza silového pole inovací, která byla zaměřena na inovaci v oblasti technologického zařízení, konkrétně na

pořízení CNC formátovacího a řezacího stroje. Byly analyzovány brzdící síly, které nenasvědčují tomu, aby stroj byl pořízen a hybné síly, které napomáhají k tomu, aby firma tuto inovaci uskutečnila.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

V rámci této podkapitoly jsou uvedena jednotlivá doporučení, která vyplynula z realizovaných analýz. Konkrétně ze SWOT analýzy, z analýzy finanční výkonnosti společnosti, z analýzy posuzující životaschopnost podniku a v neposlední řadě z analýzy silového pole inovací uplatňované v oblasti technologického zařízení.

### **4.2.1 Systém splacení pohledávek**

V rámci slabých stránek, které byly identifikovány ve SWOT analýze, lze společnosti HUPL CZ, s.r.o. navrhnout opatření pro lepší systém splacení pohledávek, kdy i tento fakt vychází z provedené finanční analýzy, podle níž společnost vykazuje vysoké hodnoty v rámci ukazatele doby obratu pohledávek. Z hlediska snížení tohoto ukazatele je vhodné, aby sledovaná společnost provedla opatření týkající se např. zkrácení doby splatnosti faktur, navýšení částek v rámci zálohových faktur nebo zavedení určitých slev za dřívější splacení pohledávky.

### **4.2.2 Účast na zahraničních veletrzích**

Dále lze společnosti HUPL CZ, s.r.o. navrhnout, aby se zaměřila na zlepšení své marketingové činnosti. Z tohoto hlediska lze podniku doporučit, aby svou propagaci zaměřil na potencionální zahraniční zákazníky. Může využít např. mezinárodních zahraničních veletrhů nebo prostřednictvím svých stávajících odběratelů získávat kontakty na případné zahraniční odběratele. V rámci mezinárodních veletrhů by společnost mohla využít třídenní mezinárodní veletrh Intertool ve Vídni, čtyřdenní Mezinárodní strojírenský veletrh v Nitře nebo čtyřdenní veletrh Mach-Tool v polské Poznani. Tyto trhy byly navrženy vzhledem k nejbližším zahraničním trhům v rámci sídla společnosti. Na tyto mezinárodní veletrhy strojírenství konajících se každoročně v měsících květnu až červnu byl vyčíslen hrubý odhad nákladů na propagaci v celkové výši 26 000,00 Kč, viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Odhad nákladů pro účast na mezinárodních veletrzích

| <b>Náklady</b>                         | <b>v Kč</b>      |
|----------------------------------------|------------------|
| Doprava                                | 6 500,00         |
| Ubytování                              | 9 000,00         |
| Stravování                             | 5 500,00         |
| Propagace a umístění reklamního stánku | 5 000,00         |
| <b>Celkem</b>                          | <b>26 000,00</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Cena se vztahuje na účast dvou osob na všech vybraných veletrzích. Marketingová činnost společnosti by se v rámci domácího trhu mohla zaměřit na sponzorství například sportovního klubu. U této možnosti by však musela pečlivě zvážit vynaložené finanční prostředky v porovnání s možností získat větší množství budoucích odběratelů.

#### 4.2.3 Certifikace systému řízení

Jednou z významných příležitostí, které se společnosti nabízí, je certifikace systému řízení dle normy ISO 9001:2016. Dříve, než by společnost přistoupila k samotné certifikaci, musela by pečlivě zvážit své rozhodnutí, jelikož certifikace je náročná nejen na celý proces, ale i na finance. Na druhou stranu certifikovaný systém řízení by znamenal pro společnost patřičnou výhodu např. v přihláškách pro soukromé či státní výběrové řízení nebo by mohla společnost v budoucnu získat významného zákazníka, který by požadoval certifikovaný systém řízení. Z hlediska finanční náročnosti lze uvést, že cena certifikace systému řízení se pohybuje od 15 000,00 Kč bez DPH, která zahrnuje pouze získání tištěného certifikátu. Kdežto pokud by společnost chtěla využít ISO normu jako nástroj systému řízení firmy, pohybuje se cena od 49 000,00 Kč bez DPH. Ceny jsou uvedeny na základě průzkumu cen u společností, které své ceny za certifikaci zveřejňují. Oproti tomu lze společnost upozornit na případné hrozby vyplývající z její podnikatelské činnosti. Jako hlavní se jeví vstup nových konkurenčních podniků na trh. V rámci této případné hrozby je důležité, aby si podnik zachoval svou konkurenceschopnost, stabilizoval, popřípadě zlepšoval své postavení na trhu a dále sledoval své hlavní konkurenty. Konkurenceschopnost si společnost HUPL CZ, s.r.o. získá a zachová zejména tím, že bude i v budoucnu působit na ostatní subjekty jako stabilní společnost, bude budovat své dobré jméno a bude se snažit získávat nové zákazníky. K tomuto cíli může využít své nynější dobré vztahy nejen s odběrateli, ale i se svými dodavateli.

#### **4.2.4 Doporučení ve finanční výkonnosti**

Z hlediska likvidity je vhodné, aby se společnost HUPL CZ, s.r.o. zaměřila na stabilní vývoj hodnot ukazatelů likvidity a také, aby zvážila možnost snížení celkové likvidity. Vyšší hodnoty likvidity sice pro společnost přinášejí lepší schopnost dostát svým závazkům a mít dostatek prostředků k jejich splacení, na druhou stranu však lze říci, že příliš vysoká likvidita může přinášet nižší ziskovost společnosti. Z uvedeného vyplývá, že při snížení likvidity směrem k doporučeným hodnotám může podnik dosahovat lepší využitelnosti svých aktiv, a tím i vyšší ziskovosti. Při bližším zaměření na výkaz rozvahy ve sledovaných letech lze doporučit, aby analyzovaná společnost byla důslednější při splacení krátkodobých pohledávek svými odběrateli. Snížení množství zásob, konkrétně zboží, nelze vzhledem k smluvním zakázkám příliš ovlivnit. Toto tvrzení je podloženo i na základě ukazatele pohotové likvidity, která v letech 2012 a 2014 dosahovala doporučených hodnot. Oproti tomu běžná likvidita byla v celém analyzovaném období nad doporučenými hodnotami. Z hlediska okamžité likvidity lze společnosti doporučit, aby disponovala více peněžními prostředky na svém bankovním účtu, neboť v posledních dvou sledovaných letech byly hodnoty ukazatele pod doporučenou hodnotou. Při nedostatku peněžních prostředků může dojít k neschopnosti splacení krátkodobých závazků, z čehož mohou vyplývat zvýšené náklady společnosti z důvodu smluvních pokut a úroků z nesplacených závazků.

Na základě analyzovaných ukazatelů aktivity u společnosti HUPL CZ, s.r.o. lze doporučit, aby se společnost zaměřila na snižování doby obratu aktiv i zásob. Při snížení těchto ukazatelů dojde k rychlejšímu využití aktiv i zásob, což následně může vést ke zvýšení ziskovosti. Společnost při snížení doby obratu zásob nebude muset vynakládat takové prostředky na udržení potřebných zásob a naopak aktiva budou více využita k tvorbě ziskovosti. Z hlediska doby obratu pohledávek a závazků lze konstatovat, že analyzovaná společnost by měla pokračovat v trendu z roku 2014, kdy doba obratu pohledávek se téměř rovnala době obratu závazků. Avšak pro společnost by bylo výhodné zejména snižovat dobu obratu pohledávek a to prostřednictvím snižování jejich doby splatnosti při konstantním vývoji doby obratu závazků. Tento vývoj by společnosti přinesl volné prostředky, které by mohla využít např. ke krátkodobým investicím, čímž by docházelo ke zvyšování celkové ziskovosti podniku. Snižování doby obratu pohledávek by

nemělo narušit dodavatelsko-odběratelské vztahy, zejména se svými významnými odběrateli.

Ze zjištěných ukazatelů zadluženosti u společnosti HUPL CZ, s.r.o. vyplývá, že podnik disponuje velkým množstvím cizího kapitálu, což však zapříčiňuje zejména položka závazků ke společníkům. Při analýze úrokového krytí a úrokového zatížení bylo zjištěno, že podnik má stále dostatek možností k využití bankovních úvěrů k financování podnikatelských aktivit. Problém však nastává při pohledu případného věřitele, který by měl poskytnout úvěr. Na věřitele působí negativně velmi vysoké hodnoty celkové zadluženosti, protože tento ukazatel dosahuje hodnot okolo 90 %. Z tohoto hlediska je společnost HUPL CZ, s. r. o. pro případné věřitele rizikovým subjektem, což v konečném důsledku způsobuje problém podniku při žádosti o čerpání úvěru. Z uvedeného lze tedy doporučit, aby sledovaná společnost snížila celkovou zadluženost a také zadluženost vlastního kapitálu, aby následně mohla více využívat bankovních úvěrů.

Z hlediska vedení společnosti je vývojový trend u všech ukazatelů rentability hodnocen negativně, neboť dochází k jejich poklesu. Pozitivně lze hodnotit rentabilitu vlastního kapitálu, avšak je potřeba, aby společnost udržela hodnotu tohoto ukazatele a v příštích letech se snažila o jeho růst. Při hodnocení rentability tržeb se uvažuje o skutečnosti, že právě celkové tržby podniku jsou ovlivněny např. vývojem poptávky po produkci, marketingovou strategií nebo například negativním vývojem trhu. Z tohoto hlediska lze společnosti HUPL CZ, s.r.o. doporučit pečlivě sledovat aktuální dění na trhu a na základě vyhodnocení všech faktorů se snažit o přizpůsobení se tržním podmínkám. Celkově by se měla společnost zaměřit na stabilizaci vývoje rentability a následně o její růst.

#### **4.2.5 Kalkulátor finanční situace podniku**

Pomocí finanční analýzy lze odhalit nedostatky ve finančním hospodaření podniku. Proto lze společnosti HUPL CZ, s.r.o. doporučit využívání kalkulátoru pro výpočet základních poměrových ukazatelů. Tento kalkulátor je dostupný na internetových stránkách firemní finance (<http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/financni-situace-podniku/>) a je zcela zdarma. Výhoda plynoucí z používání této kalkulačky spočívá v jednoduchém obsluhování, tzn., že společnost nemusí dosazovat hodnoty do složitých vzorců. Princip kalkulačky finanční situace podniku spočívá v zadání hodnot do

jednotlivých kategorií ukazatelů a posléze kalkulačka sama vypočte hodnoty základních poměrových ukazatelů. Kalkulačka nabízí výpočet pro ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Využíváním tohoto kalkulátoru může společnost HUPL CZ, s.r.o. jednoduše a průběžně sledovat svou finanční situaci.

#### **4.2.6 Projekt na podporu životního prostředí**

Jedním z doporučení, které se týká charakteristiky poměru k životnímu prostředí, je nesoustřeďovat se pouze na vlastní činnost, tzn., že společnost sice neprovozuje výrobu, která by neprospívala životnímu prostředí, ale stálo by za uvážení zapojit se do některého z projektů na podporu životního prostředí. Jelikož se společnost HUPL CZ, s.r.o. řadí do skupiny malých podniků, nelze očekávat financování životního prostředí vysokou finanční částkou. Například lze společnosti doporučit, aby se zaměřila na podpoření obce, kde má podnik provozovnu, finančními prostředky např. na výsadbu nových stromů v obci. Výsledným efektem bude pro společnost posílení image vůči veřejnosti a veřejného mínění. Dále se v oblasti podpory životního prostředí nabízí i možnost zapojení se do projektu Zelená firma, který se soustřeďuje primárně na sběr firemních vysloužilých elektrozařízení a baterií. Výhodou tohoto projektu je svoz a ekologické zpracování firemního elektroodpadu, baterií, tonerů, CD a DVD a to zcela zdarma, kdy navíc tento projekt zajišťuje sběr drobného elektrozařízení od zaměstnanců. Dalšími výhodami plynoucími z tohoto zapojení je získání podpory ve formě plakátu na označení sběrného místa, informačních letáčků pro své zaměstnance a možnosti využití loga Zelená firma při komunikaci s veřejností. Od roku 2010 došlo k rozšíření služeb v rámci projektu, kdy pro Zelené firmy jsou uspořádány sběrové akce, které umožňují zaměstnancům odevzdat k recyklaci i velká elektrozařízení a po ukončení této sběrové akce se firma dozví, jaký vliv na životní prostředí měla jejich sběrná akce. Výsledkem této sběrné akce je získání informace, kdy je odevzdaný elektroodpad převeden na úsporu materiálu a CO<sub>2</sub> ekvivalent.

#### **4.2.7 Zakoupení nového technologického zařízení**

V rámci analýzy silového pole inovací byla řešena zamýšlená koupě nového CNC stroje, tudíž by se jednalo o inovaci v rámci technologického zařízení, což by v konečném důsledku vedlo k posílení konkurenceschopnosti. Cílem provedené analýzy bylo sumarizovat činnosti, které brání k realizaci inovace, a naopak identifikovat elementy, které napomohou danou inovaci realizovat. Z provedené analýzy je zřejmé, aby společnost

přistoupila k uskutečnění zmíněné inovaci a to na základě toho, že hybné síly převyšují nad brzdícími a z hlediska toho, že brzdící síly mohou být patřičnými kroky eliminovány. A v konečném důsledku pořízení CNC stroje by znamenalo posílení konkurenceschopnosti. Jedinou brzdou silou, kterou nelze tak jednoduše opomenout, jsou finanční zdroje na pořízení CNC stroje. Otázku financování může společnost vyřešit např. prostřednictvím čerpání podnikatelského úvěru v kombinaci s dotacemi na podporu podnikání v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020. Z provedené analýzy lze sledované společnosti doporučit, aby dříve než dojde k uskutečnění samotné inovace, provedla činnosti, na základě kterých by společnost uskutečnila definitivní rozhodnutí. Prvotní činností, související s pořízením technologického stroje, by mělo být zpracování analýzy vztahující ke koupi CNC stroje. Tato analýza by měla zahrnovat zmapování poptávky ze strany zákazníků a zaměřit se na identifikaci dodavatelů, kteří dodávají technologické zařízení. Důležité je, aby společnost navázala spolupráci se spolehlivým dodavatelem. Další činností v rámci uskutečnění záměru koupě nového stroje by měla být analýza lidských zdrojů, zdali má společnost dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, kteří by daný stroj obsluhovali.

V neposlední řadě by se měla analýza soustředit na oblast skladových podmínek, zejména zdali existují prostory pro umístění nového zařízení a pochopitelně umístění pro nové výrobky. Jak již bylo zmíněno výše, důležitou a podstatnou roli zde sehrávají finanční prostředky. Bylo by vhodné, aby společnost zhodnotila podrobněji svou finanční situaci a s tím související činnosti jako např. vyčíslení nákladů na pořízení technologického zařízení a s tím související náklady na využívání stroje. Dále by se společnost měla zaměřit na vyčíslení doby návratnosti investice. Mezi další činnosti, které by napomohly investici zrealizovat lze zařadit vytvoření marketingového a komunikačního plánu, který by byl zacílen na oslovování nových a potencionálních zákazníků, a zároveň by informoval o rozšíření portfolia nabízených produktů. Výše uvedené činnosti jsou úzce spjaty s poptávkou zákazníků, která byla identifikována jako jedna z elementů, která podporuje inovaci v oblasti technologického zařízení. Mezi další vybranou podstatnou hybnou silou, která může být nápomocna při realizaci inovace, patří nezávislost na dodavatelích. U této nezávislosti lze doporučit, aby společnost vyhodnotila dodavatele, které je společnost schopna nahradit svou novou vlastní výrobou plynoucí z pořízení nového technologického zařízení. Mimo jiné lze navrhnout, aby sledovaná společnost vymezila časový plán



k úplnému nebo částečnému ukončení spolupráce se stávajícími subdodavateli, aniž by toto ukončení narušilo stávající či rozjednané zakázky společnosti.

Před zapojením se do programu pro získání dotací předchází výběrové řízení. Pokud by společnost HUPL CZ, s.r.o. byla vybrána v rámci výběrového řízení, mohla by financovat zakoupení CNC stroje s pomocí využití podnikatelského úvěru a dotace z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014–2020 následovně:

- Odhadovaná cena CNC stroje = 1 874 250,00 Kč,
- Dotace ve výši 45 % = 843 412,00 Kč,
- Výše podnikatelského úvěru = 1 030 838,00 Kč,
- Úrok z úvěru = 260 074,00 Kč,
- Celkově zapláceno za podnikatelský úvěr = 1 290 912,00 Kč.

Dle podmínek dotací v rámci Operačního programu je možno získat až 45 % z celkových pořizovacích nákladů na technologie. Zbylých 55 % by společnost HUPL CZ, s. r. o. mohla financovat prostřednictvím podnikatelského úvěru u Komerční banky, a. s., u které má podnik veden bankovní účet. Předpokládaná doba úvěru by byla 48 měsíců a firma by za něj přeplatila celkem 260 074,00 Kč na úrocích.

Pokud by společnost HUPL CZ, s. r.o. využila dotace z Operačního programu, měla by provést aktivity, které jsou uvedeny v tabulce 4.4. Z hlediska časového harmonogramu se předpokládá, že by společnost začala pracovat na získání dotací od ledna příštího roku. Zvýrazněný čtverec v níže uvedené tabulce znamená časový horizont příslušné činnosti.

Tab. 4.4 Časový harmonogram aktivit pro získání dotací z Operačního programu

| Aktivity v rámci dotačního programu                                                                      | Rok 2017 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Rok 2018 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----------|
|                                                                                                          | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1        |
| Tvorba podnikatelského záměru a analýza produktů potencionálních dodavatelů technologií                  |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Příprava a odevzdání registrační žádosti o poskytnutí dotace                                             |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Zajištění předfinancování cizími zdroji v rámci bankovního úvěru                                         |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Příprava a odevzdání plné žádosti o poskytnutí dotace                                                    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Příprava a zadání výběrového řízení pro výběr dodavatelů technologie                                     |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Zahájení nábory a výběru pracovníků pro provozovnu                                                       |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Realizace a vyhlášení výsledků výběrového řízení - výběr dodavatele, kupní smlouva, pořízení technologie |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Dovoz samotného technologického zařízení a spuštění zkušebního provozu                                   |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Postupné zahájení plného provozu používaného zařízení                                                    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |
| Publicita a marketing                                                                                    |          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |          |

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska hodnocení své konkurenceschopnosti vychází společnost HUPL CZ, s.r.o. pouze z porovnání cen jednotlivých produktů s konkurencí. Do budoucna je možno podniku doporučit sledování nejen cen konkurenčních výrobků, ale také např. jejich kvalitu a případné nabízené doplňkové služby. Společnost by se také mohla zaměřit na pravidelnou analýzu nabízené produkce svých konkurentů, zejména se jedná o nabízený sortiment výrobků, o nové, dosud nenabízené produkty nebo například inovované stávající výrobky. Díky těmto krokům bude podnik schopen být dostatečně konkurenceschopný a udrží si tak své postavení na trhu.

## 5. Závěr

V současné době patří sledování konkurenčních podniků k základním činnostem každé společnosti, přičemž cílem této činnosti je, aby firma byla dostatečně konkurenceschopná, byla schopna nabídnout svým zákazníkům minimálně stejné zboží a služby jako konkurence. Menší podniky se zaměřují zejména na sledování cen jednotlivých konkurenčních produktů a již méně si analyzují další vlivy a podněty konkurenčního prostředí. Z tohoto hlediska je důležité, aby společnost sledovala např. dodatkové služby nabízené konkurencí k produkci nebo nově nabízené zboží a služby. Nejlépe však je, když podnik sám udává vývoj trhu z hlediska cenového i z hlediska nabízené produkce, to však není pro mnohé malé firmy možné.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku, který se zaměřuje na výrobu elektroizolačního a hutního materiálu a plotových systémů. Zhodnocení konkurenceschopnosti bylo realizováno prostřednictvím analýzy podnikatelského prostředí, finanční analýzy, metody zaměřenou na posouzení životaschopnosti podniku dle Harryho Pollaka a v neposlední řadě byla realizována analýza silové pole inovací v oblasti technologického zařízení.

Na základě provedených analýz vyplynulo, že by se společnost HUPL CZ, s.r.o. mohla účastnit mezinárodních strojírenských veletrhů, což by mohlo napomoci k získání zahraničních zákazníků. Dále bylo zjištěno možné využívání kalkulátoru pro finanční situaci podniku, který umožní snadné sledování finančních ukazatelů, s tím souvisí i problematika lepšího systému splácení pohledávek. Pokud společnost bude postupně snižovat pohledávky vůči svým zákazníkům, projeví se tento fakt i v ukazateli aktivity, konkrétně u doby obratu pohledávek, který by dosahoval nižších hodnot. Na základě zjištěných poznatků rovněž vyplynulo zapojení se do projektu Zelená firma, čímž společnost napomůže ke zlepšení životního prostředí. V neposlední řadě lze zdůraznit zvážení realizace inovace v oblasti technologického zařízení s využitím dotačního programu na podporu a rozvoj inovací, což by právě napomohlo ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěrem lze říci, že diplomová práce, její výsledky a návrhy budou předloženy společnosti HUPL CZ, s.r.o. která si tak může jednotlivá doporučení zhodnotit a popřípadě v budoucnu aplikovat.

## Seznam použité literatury

### a) Knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. DORYŇ, Wirginia. *Internationalization, innovativeness and growth of modern enterprises*. Warszawa: ICAN, 2010. 97 s. ISBN 978-83-932054-0-0.
4. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
5. FENDT, Jacqueline. *Entrepreneurship - teaching and research*. Warszawa: ICAN, 2010. 82 s. ISBN 978-83-932054-4-8.
6. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
7. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 169 s. ISBN 80-86851-01-x.
8. JIRÁSEK, Jaroslav A. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
9. KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
10. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xiii, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

11. KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0
12. MAGRETTA, Joan a Irena GRUSOVÁ. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
13. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
15. MIKOLÁŠ, Zdeněk a Andrea FOLVARČNÁ. *Malá a střední firma: manuál podnikatelského vedení*. 1. vyd. Jilešovice: Nakladatelství a vydavatelství František Maj - tiskárna, c2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.
16. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
17. PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3826-7.
18. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. xii, 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
19. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
20. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
21. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
22. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. xxv, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

23. ŠVANDOVÁ, E., E. ŠTĚPÁNKOVÁ a S. TALPOVÁ. *Ekonomika malých a středních podniků*. 2. rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 151 s. ISBN 978-80-210-5494-3.
24. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
25. WIT, de Bob and Ron MEYER. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. 3<sup>rd</sup>. ed. Croatia: Zrinski, 2010. 490 p. ISBN 978-1-4080-1899-6.

#### **b) Elektronické zdroje**

1. EU, Evropská komise. Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 92-894-7917-5.
2. Definice malého a středního podnikatele: Jste malý nebo střední podnikatel? *CZECHINVEST* [online]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definicemsp>
3. Internetové stránky Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest – [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) – programy podpory malých a středních podniků
4. Internetové stránky Českého statistického úřadu - [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
5. Internetové stránky poskytovaných dotací pro malé a střední podniky – [www.dotacni.info](http://www.dotacni.info)
6. Internetové stránky firemní finance – [firmy.finance.cz](http://firmy.finance.cz) – kalkulátor finanční situace podniku
5. Internetové stránky hodnocené společnosti - [www.hupl.cz](http://www.hupl.cz)
6. Internetové stránky Komerční banky – [www.kb.cz](http://www.kb.cz) – kalkulačka podnikatelského úvěru
7. Internetové stránky konkurenční společnost - [www.labara.cz](http://www.labara.cz)
8. Internetové stránky společnosti Ekvalita - [www.ekvalita.cz](http://www.ekvalita.cz) – ceny certifikace dle ISO norem
9. Internetové stránky společnosti Zelená firma – [www.zelenafirma.cz](http://www.zelenafirma.cz) – informace o projektu Zelená firma

## **Seznam zkratk**

mil. .... milion

s.r.o. .... společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.04.2016

  
.....  
Bc. Michaela Ščurková



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Organizační struktura společnosti HUPL CZ, s. r. o.

Příloha 2 Dílčí výsledky SWOT analýzy

Příloha 3 Finanční výkazy

Příloha 4 Průběžné propočty finanční analýzy

Příloha 5 Jednotlivé charakteristiky metody Harryho Pollaka

Příloha 6 Bodové hodnocení analýzy silového pole inovací